

**CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SIESA S.A.
PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO**

STEPHANY VELASCO MERA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
SANTIAGO DE CALI
2011**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SIESA S.A.
PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO**

Autora:

STEPHANY VELASCO MERA

COD. 2706079

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas.**

Director académico

Msc María Eugenia Torres Valdivieso

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
SANTIAGO DE CALI
2011**

Nota de aceptación:

Director Académico

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 16 de Febrero de 2011

Dedico este trabajo de grado a Dios quien fue mi guía, amparo y fortaleza durante el desarrollo profesional de mi carrera, por la fuerza que me dio para realizar este trabajo, por la oportunidad de culminar este período y dar inicio a mi vida profesional.

A mis padres por su apoyo y motivación incondicional, por darme la oportunidad de haber elegido una universidad para mi formación personal y ser los pilares en mi camino.

A SIESA por permitirme entrar a su empresa y poder aportar mis conocimientos, por sus grandes enseñanzas durante el proceso de aprendizaje y brindarme una formación integral durante el desarrollo como profesional.

A mi tutora académica María Eugenia Torres por su gran apoyo, compromiso, orientación y disposición durante la ejecución y desarrollo del presente trabajo.

A mis amigos, compañeros y profesores por ser comprensivos y pacientes, y así llegar a formar parte de este logro que nos abre hoy grandes puertas.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Sistematización del problema	15
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. ANTECEDENTES	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO DE REFERENCIA	18
5.1 MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL	18
5.1.1 Filosofía Organizacional	18
5.1.2 Cultura Organizacional	19
5.1.2.1 Cultura	20
5.1.2.2 Un sistema cultural.	20
5.1.2.3 Las creencias	20
5.1.2.4 Los valores	20
5.1.2.5 Las manifestaciones conceptuales- simbólicas	20
5.1.2.6 Las manifestaciones conductuales	20
5.1.2.7 Las manifestaciones estructurales	20
5.1.2.8 Las manifestaciones materiales	20
5.1.2.9. Relación de interdependencia	20
5.1.3 Administración de los recursos simbólicos	21
5.1.3.1 Los recursos simbólicos de la organización	21
5.1.4 Cultura organizacional: el diagnostico cultural en la empresa	22
5.1.4.1 El diagnostico cultural	22
5.1.5 Los seis Procesos de la administración de recursos humanos	24

5.1.6 Marco conceptual	25
6. METODOLOGÍA	27
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
6.1.2 Población y Muestra	27
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	29
6.2.1 Fuentes primarias	29
6.2.2 Fuentes Secundarias	29
6.3 DISEÑO METODOLÓGICO	29
6.3.1 Diagnosticar la filosofía organizacional de los fundadores de SIESA y verificar históricamente el cumplimiento	30
6.3.2 Determinar el impacto de la cultura organizacional en SIESA	30
6.3.3 Proponer estrategias que permitan implementar programas de desarrollo del Talento Humano	30
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	31
7.1 MISIÓN	32
7.2 VISIÓN	32
7. 3 VALORES CORPORATIVOS	32
7.4 POLÍTICA DE CALIDAD	32
7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
7.6 ORGANIGRAMA	33
8. DIAGNOSTICO DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNDADORES DE SIESA Y VERIFICACIÓN HISTORICA DEL CUMPLIMIENTO	36
8.1 CONSIDERACIONES FILOSOFICAS DE LOS FUNDADORES	38
8.2 VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	41
8.2.1 Creencias	41
8.2.1.1 Tabulación y análisis	41
8.2.2 Símbolos	44
8.2.2.1 Tabulación y análisis	44
8.2.3 Valores	46
8.2.3.1 Tabulación y análisis	46
8.2.4 Historias y leyendas	49

8.2.4.1 Tabulación y análisis	49
8.2.5 Lenguaje	51
8.2.5.1 Tabulación y análisis	51
8.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	52
8.3.1 Creencias	52
8.3.2 Símbolos	52
8.3.3 Valores	53
8.3.4 Historias y leyendas	53
8.3.5 Lenguaje	53
9. DETERMINAR EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SIESA.	54
9.1 IMPACTO COMPARATIVO ENTRE FUNDADORES Y COLABORADORES	54
9.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN SIESA	55
9.3 ASPECTOS DE MAYOR IMPACTO DE LA CULTURA DE SIESA	56
10. ESTRATEGIAS PARA LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.	58
11. CONCLUSIONES	62
12. RECOMENDACIONES	63
13. BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	65

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. No de empleados y muestra por departamentos	29
Tabla 2. El credo organizacional	36
Tabla 3. Preguntas a aplicar en la entrevista al dueño de SIESA	38
Tabla 4. Opinión del dueño de SIESA	39
Tabla 5. Porque cambiaria los valores	48
Tabla 6. Clasificación de la cultura según los colaboradores	55
Tabla 7. Estrategias para programas de desarrollo del talento humano	58

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Impacto comparativo entre fundadores y colaboradores	54
Cuadro 2. Aspectos de mayor impacto de la cultura de SIESA	56
Cuadro 3. Programas de desarrollo del talento humano.	58

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Administración de recursos humanos	25
Grafico 2. Organigrama	33
Grafico 3. Creencias de la organización	41
Grafico 4. Creencias identificadas	42
Grafico 5. Pasión por el conocimiento	43
Grafico 6. Les encanta Enseñar	43
Grafico 7. Símbolos	44
Grafico 8. Definición de SIESA	45
Grafico 9. Valores Corporativos	47
Grafico 10. Se identifica con los Valores de SIESA	47
Grafico 11. Cambio de Valores	48
Grafico 12. Historias y leyendas	50
Grafico 13. Lenguaje	51

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta

65

RESUMEN

La relación que existe entre la cultura organizacional, el conocimiento y las tecnologías de información es cada vez más compleja debido a los fuertes cambios que se han ido presentando en el desarrollo de estas últimas. Las organizaciones buscan introducir y generar nuevo conocimiento a través de la implementación de las TIC, pero pocas tienen en cuenta su impacto en ella.

Es así como nace la necesidad en la empresa SIESA S.A. de caracterizar la cultura organizacional existente, con el propósito de desarrollar acciones de mejoramiento en los colaboradores como directos partícipes de la gestión organizacional; es decir contar con estrategias que permitan implementar programas de desarrollo del talento humano, para la reestructuración de la correspondiente área. Fue necesario tomar en consideración la filosofía de los fundadores, los elementos culturales como creencias, valores, símbolos, historias y lenguaje que impactan la Cultura Organizacional, y de esta forma se generaron estrategias para ser utilizadas en el área de Gestión Humana.

Como referencia de lo anterior, el trabajo se llevó a cabo a través de entrevistas y encuestas a todo el personal de la organización, se desarrolló un análisis de ellas, se realizó un cuadro comparativo entre la filosofía del gerente y los colaboradores para así verificar el cumplimiento a través de la historia, determinando el impacto de la cultura organizacional, obteniendo la clasificación de los elementos culturales donde se identificaron los aspectos más relevantes de la cultura, y por último se presentaron estrategias de desarrollo para implementar en el departamento de Recursos Humanos.

Se pudo concluir que el estudio de la cultura organizacional permitió a SIESA S.A. identificar desde una perspectiva más amplia los diferentes elementos culturales que se han manejado durante 30 años, facilitando la aplicación de nuevas técnicas y estrategias en el área de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

A medida que el tiempo avanza, varios aspectos como la globalización, la competitividad, la economía, y la tecnología se vuelven cada vez más fuertes, convirtiéndose en derroteros para el desarrollo. Por tal motivo las organizaciones deben enfrentar y estar a la vanguardia de los dichos cambios para continuar el proceso competitivo.

La competitividad y la cultura organizacional van de la mano, ya que son a grandes rasgos, dos pilares fundamentales que apoyan a las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos planteados. Es así, como las organizaciones deben diseñar modelos flexibles al cambio, pues quienes hacen que la empresa sea productiva y eficiente son las personas y ellos son la expresión de una cultura que refleja valores, creencias, actitudes, ideas etc. La cultura organizacional sirve de apoyo para guiar y formar a los miembros de la organización, alineándolos a esta, permitiendo adaptabilidad, innovación y aprendizaje continuo.

Esta investigación permitió identificar la filosofía de los fundadores, verificar en la historia su cumplimiento; posteriormente determinar el impacto de la cultura organizacional y por ultimo analizar y proponer estrategias que permitan implementar programas de Desarrollo del Talento Humano.

Para llegar al resultado, se requirió identificar aspectos esenciales de la organización, como valores, creencias, y percepciones, a través de los procedimientos, el organigrama, conductas, comportamientos, expresiones, tecnología, entre otros; y así apoyar y proponer nuevos métodos y modelos del talento humano adaptados y alineados a la cultura SIESA.

Además se concluyó, que la caracterización de la cultura organizacional facilitó el fortalecimiento de algunos procesos utilizados actualmente y de implementar estrategias para el desarrollo del talento humano a fin de consolidar la cultura interna.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SIESA S.A. Es una compañía de servicios que se encarga de diseñar, desarrollar e implementar soluciones integrales a otros campos, como proveedores de hardware, telecomunicaciones, capacitación, consultoría y mantenimiento de equipos. En el año 2004, por una reestructuración organizacional se prescinde del departamento de Recursos Humanos, en donde la persona encargada del dicho departamento se traslada a gerenciar la unidad estratégica de negocio UNOENTERPRISE llamada ahora SIESAENTERPRISE.

Por lo tanto, hasta el año 2009 se han desarrollado proyectos aislados en el ámbito del recurso humano, sin la trascendencia e impacto en sus colaboradores; es por ello, que este último año mencionado, la gerencia decide restablecer el área ubicada en la sede principal (Santiago de Cali), convirtiéndose en un apoyo, control y cambio en lo económico, tecnológico, social y cultural. Sin embargo, siendo una organización con 30 años en el mercado, nunca se había identificado los elementos de la cultura organizacional, pues se han presentado por parte de los colaboradores dificultades de adaptabilidad y resistencias al cambio.

Teniendo en cuenta que el desarrollo de una cultura fuerte permite crear normas, objetivos, principios y valores encaminados al mejoramiento de los procesos, es importante identificar los cambios que se deben realizar con respecto al talento humano para que se puedan adaptar más rápidamente, a través de la implementación de programas de desarrollo del talento humano.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La caracterización de la cultura organizacional en SIESA S.A. permitirá identificar estrategias para implementar los programas de desarrollo del talento Humano?

1.1.1 Sistematización Del Problema

¿Cuál es la filosofía que manejan los fundadores y como históricamente se ha ido cumpliendo?

¿Cómo impacta la Cultura Organizacional en los lineamientos estratégicos de SIESA S.A?

¿Qué clase de estrategias permitirán implementar programas de desarrollo del Talento Humano?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Caracterizar la cultura organizacional SIESA S.A. para implementar programas de desarrollo del talento Humano.

2.2 ESPECÍFICOS

Diagnosticar la filosofía organizacional de los fundadores de SIESA S.A. y verificar históricamente el cumplimiento.

Determinar el impacto de la cultura organizacional en SIESA S.A.

Proponer estrategias que permitan implementar programas de desarrollo del Talento Humano.

3. ANTECEDENTES

En SIESA S.A a la fecha, no se ha realizado un análisis para evidenciar el impacto de la cultura organizacional, sin embargo, a través de la búsqueda de fuentes y referencias relacionadas con el tema se encontró una investigación en la Universidad Autónoma de Occidente, titulada Manifestación de la cultura organizacional, los procedimientos de comunicación estratégica y su influencia en la competitividad de las PYMES del sector alimentos.

La investigación giró entorno al análisis de las manifestaciones de la cultura y la comunicación organizacional en siete (7) pymes del sector de Alimentos de la ciudad de Cali, con el fin de conocer el impacto en la competitividad. Para la recolección de la información se diseñó un modelo de autoevaluación (software), el cual permitió caracterizar los procesos de cultura organizacional para las Pymes. Para ello se logró la participación de la gerencia y colaboradores para determinar la situación actual y el estado deseado en cada una de las cuarenta y dos variables determinadas en el modelo. Igualmente se determinaron las diez y ocho variables esenciales o claves que inciden en la competitividad. Además se evidenció que para las Pymes de estudio, las variables esenciales no requieren una intervención urgente, a pesar de esta percepción de las Pymes, se hicieron recomendaciones encaminadas al fortalecimiento de estas variables en la organización.¹

A partir de los resultados de dicha investigación indicada, se rescataron fases fundamentales para identificar aspectos culturales desde lo institucional. (Pasado, Primeras evidencias y Procesos culturales), los cuales se utilizan para el diseño de las entrevistas.

¹ Estos datos se derivan de un artículo presentado por la directora académica (Msc. María Eugenia Torres) en la revista de la federación Colombiana de Gestión Humana sobre el proyecto de investigación realizado en la Universidad Autónoma de Occidente titulado "Manifestación de la cultura organizacional, los procesos de comunicación estratégica y su influencia en la competitividad en las Pymes de Santiago de Cali". Donde además participaron los docentes: Ruth Gutiérrez, Libardo Paz, Jenny Alexandra Mosquera V Jorge Escobar, Harold Reina y Claudia Hung. Integrantes de las facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Ingeniería y Facultad de Comunicación Social.

4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto abordado a partir de la cultura organizacional se llevo a cabo debido a la necesidad de conocer y caracterizar la cultura ya existente en SIESA S.A., es decir, tener su historia, filosofía, comportamientos, procesos, relaciones, valores y demás características culturales, a partir de las experiencias y creencias que se van adquiriendo al pasar el tiempo.

Este trabajo permitió a SIESA conocer cuál es la percepción que tienen los fundadores y sus colaboradores frente a la cultura organizacional, logrando identificar si se encontraban alineados en los diferentes elementos culturales (conceptual- simbólica, conductual, estructural y material) y si manejaban una cultura acorde a su filosofía, para así presentar un mayor compromiso con la calidad y la excelencia de los programas de desarrollo de talento humano.

Con la realización de este proyecto, la Universidad Autónoma de Occidente, podrá brindar a través de los proyectos desarrollados en la institución por los estudiantes, conocimiento e información sobre como es la cultura que se presenta en el sector tecnológico (Casa de software), obteniendo un concepto más profundo sobre que hacer frente a ese tipo de situaciones.

Así mismo, permitió al autor profundizar y aplicar los conocimientos y temas adquiridos durante su carrera; además, contribuyó al desarrollo y fortalecimiento de competencias laborales, técnicas y profesionales para su futuro como administradora de empresas.

5. MARCO DE REFERENCIA

A continuación se muestra el marco general que guía este estudio.

5.1 MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

Con el propósito de presentar al proyecto un sistema coordinado y coherente, a continuación se muestran las principales ideas que en la actualidad existen sobre el tema objeto de este estudio.

5.1.1 Filosofía Organizacional. ² La filosofía es la propuesta normativa autoimpuesta que un grupo de individuos encuentran útil para trabajar su “ideal”, “utopía” o visión de futuro como organización para avanzar juntos y lograr cumplir con su misión. La filosofía expresa valores que regulan y definen las culturas para reconocer y sancionar los diferentes aspectos, positivos al igual que negativos, de la conducta de los individuos y equipos en la organización. Es mas, los aspectos éticos y valórales se han pensado tan fundamentalmente que algunos autores afirman que sin el sustento de filosofías que promuevan el respeto tanto al medio ambiente como a una convivencia pacífica y productiva entre los individuos, sus organizaciones y los países del orbe, el futuro mismo (no el futuro de uno o mas proyectos específicos) se presenta inviable para la humanidad.

El complemento entre misión y filosofía es una práctica importante que las organizaciones deben buscar y fomentar permanentemente. La presencia de una misión le da sentido al propósito común y colectivo que congrega a los individuos en una organización.

La misión y filosofía organizacionales son el paralelo a nivel colectivo, de la búsqueda individual por el sentido de la vida. Son estructuras y plataformas que brindan a los miembros de una organización un sentido trascendente de su trabajo, un sentido que llena de significado la actividad laboral si se vincula con impactos positivos y benéficos a la comunidad receptora de la productividad de la organización.

Finalmente, los principios que integran una filosofía organizacional comunican de manera formal, explícita y específica la forma en que una organización define sus valores con base en su misión y su visión de vida futura.

² Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo [en línea]. España. Abraham Nosnik Ostrowiak. 2005 [consultado 09 de Febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://books.google.com/books?id=rpihhdQoRP4C&pg=PA50&dq=filosofia+organizacional&hl=es&ei=UutSTYubEcSBIafulNHWCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

5.1.2 Cultura Organizacional.³ Hasta antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias acerca de ella eran imprecisas y escasas. De alguna manera intuían que se encontraban frente a algo importante, aunque no conocían sus verdaderos alcances porque hacía falta una definición del concepto que permitiera acercarse a él para clarificarlo. Esta aproximación se logró durante los primeros años de la década cuando aparecieron libros como Teoría Z, el secreto de la técnica empresarial, en busca de la excelencia y culturas corporativas. Todos ellos tuvieron una extraordinaria acogida por parte del público e hicieron común en la jerga administrativa palabras como “valores”, “creencias”, “principios”, “asunciones básicas”, “objetivos de orden superior” y otras que inmediatamente se ligaron al término de “cultura organizacional” o “cultura corporativa”.

En un lapso muy corto, se hizo patente el interés por parte de muchos investigadores de las organizaciones, por analizarlas a partir de su cultura, pues se percataron de que ésta estaba allí desde siempre, en las entrañas mismas de la organización, y descubrieron que, gracias a ella, la maraña de fenómenos organizacionales podía desenredarse y adquirir sentido.

Podemos asegurar que hemos atestiguado el nacimiento de un enfoque totalmente novedoso en el estudio de las organizaciones, el cual indudablemente revolucionará la teoría de la organización, los métodos de diagnóstico organizacional y las técnicas y prácticas administrativas, en general, y de administración de recursos humanos, en particular.

La antropología cultural ha hecho invaluable aportaciones, tanto teóricas como metodológicas al estudio de la cultura, por lo que un acercamiento serio y sistemático a esta disciplina no solo resulta provechoso, si no indispensable para enriquecer el conocimiento de la cultura organizacional. Entre los elementos que forman parte de ella, es necesario distinguir dos posiciones fundamentales: holística (totalizadora) y diferenciadora. La primera considera que todo lo que genera adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma en que está organizado, la estructura de poder, las creencias, los valores, la religión, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros, etcétera. En cambio, el enfoque diferenciador considera como cultura solo a algunos elementos. Los elementos que se consideran y los que se excluyen puedan variar de un autor a otro, aunque muchos coinciden en que los valores constitutivos de la cultura son los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo.

³ FERNÁNDEZ Collado Carlos. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. México: Trillas, 1991.P. 107-110

5.1.2.1 Cultura. Es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por lo menos de un sistema cultural.

5.1.2.2 Un sistema cultural. Es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

5.1.2.3 Las creencias. Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es, en otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto.

5.1.2.4 Los valores. Son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento, se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas y cuales castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional. Las creencias se aceptan racionalmente; con los valores se produce una identificación emocional.

5.1.2.5 Las manifestaciones conceptuales- simbólicas. Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

5.1.2.6 Las manifestaciones conductuales. Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

5.1.2.7 Las manifestaciones estructurales. Son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen en el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social, entre otros elementos.

5.1.2.8 Las manifestaciones materiales. Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

5.1.2.9. Relación de interdependencia. Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otra las manifestaciones alimentan y enriquecen la cultura. Si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alteraran en mayor o menor medida. Si se produce un cambio significativo en alguna manifestación relevante, o en un grupo de ellas, los valores y creencias se verán afectados tarde o temprano.

5.1.3 Administración de los recursos simbólicos⁴

5.1.3.1 Los recursos simbólicos de la organización. La administración de recursos simbólicos a la que en lo sucesivo denominaremos A.R.S, prácticamente acaba de surgir dentro del campo de estudio de la cultura organizacional, y apenas empieza a despertar el interés entre los investigadores.

- Respecto al símbolo, hay dos maneras de concebirlo: la “tradicional” y la “moderna”. La primera lo aplica a formas no literales de representación, a usos del lenguaje y otros medios de comunicación que persiguen la sugestión o la intuición. La segunda lo asocia a una representación directa y literal, y le confiere una función meramente indicativa, confundiénolo con el signo (en su sentido más amplio y general).
- El uso que daremos aquí a la palabra “símbolo” corresponde al enfoque tradicional, que lo relaciona con una forma de comunicación intuitiva, emotiva y expresiva, más que racional, conceptual y lógica. Está más cerca de la imagen que de la idea, de lo sensible que de lo intelectual. Toca las fibras inconscientes del hombre, remueve sus estratos míticos, evoca imágenes primordiales, hace aparecer un sentimiento de identidad y unión con el grupo que lo comparte, facilita la comunicación y representa los valores colectivos con más fuerza y precisión que las palabras estructuradas de un decurso lógico. Aplicado a la organización, puede decirse que son símbolos todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente” de la misma, y que representan sus valores y principios arraigados,
- Otro concepto muy ligado al símbolo es el “mito”. Referido al ámbito organizacional, serían aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de “historia sagrada” con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente porque y como la organización llegó a ser lo que es.

Cualquier organización tiene, entonces sus propios símbolos, mitos, ritos y héroes; describirlos y aprovecharlos es fundamental para crear, reforzar o modificar su cultura. Muchos de estos símbolos no son exclusivos de la organización, si no que forman parte del “aparato simbólico”, universal, nacional, regional, local o social.

En conjunto, tanto la simbología asimilada como la propia, integran los recursos simbólicos de la organización. Algunos expertos de Suecia de la cultura organizacional los define como los “símbolos, metáforas, imágenes, conceptos, etc., que en forma condensada representan los complejos fenómenos

⁴ Ibíd., P.119.

organizacionales, y que pueden ser desarrollados y utilizados en la estrategia de acción corporativas”. Habla de tres géneros de recursos simbólicos: Históricos, políticos y ceremoniales.

Dentro de los primeros se **incluirían la historia de la organización**, sus mitos, sus héroes, sus batallas, sus incidentes críticos y todo aquello que constituye tanto su historia “oficial” como su historia “sagrada”.

El segundo grupo de **recursos simbólicos los políticos**, está formado por los valores, normas, estándares, creencias, etc., es decir por lo que la gente de la organización y la organización misma consideran bueno y deseable, por que ha demostrado su efectividad en la solución de problemas y en la implantación de acciones exitosas. Aun que muchas veces estos recursos no son simbólicos en sí, ya que se formulan en términos racionales y precisos, si se pueden manejar simbólicamente a través de palabras, frases, slogans, figuras y otros medios que impactan a nivel emotivo y más que describir, sugieren.

Por último, **los recursos ceremoniales** incluyen las diferentes clases de ritual, fechas y eventos significativos para la organización, tales como aniversarios, aperturas de plantas, inauguración de equipos tecnológicos, open houses (visitas a las instalaciones), y, en general, acciones que refuercen el sentido comunitario y fomenten la integración y la “comunidad”, a través de una liturgia plena de significado simbólico. Entran también en este género los “ritos de paso” es decir, los rituales que se realizan para iniciar los nuevos miembros o bien para manifestar el tránsito de una situación a otra (por ejemplo, un ascenso o un cambio de funciones).

Se pueden aumentar a esta lista recursos como el manejo del color, el logotipo, la disposición espacial, la decoración etc., elementos de gran valor simbólico.

El objetivo de la A.R.S. es, entonces, crear, reforzar o cambiar los valores organizacionales, de modo que el personal los conozca, los acepte, los asuma y oriente su conducta hacia su aplicación dentro del ámbito laboral. Para ello, la A.R.S. recurre al manejo de los símbolos, mitos, ritos que representan a estos valores.

5.1.4 Cultura organizacional: el diagnostico cultural en la empresa⁵

5.1.4.1 El diagnostico cultural. Podemos definir el diagnostico cultural como una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus

⁵ SEMINARIO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PROFESORA MARIA EUGENIA TORRES UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE, CALI. Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio Cultura organizacional: El diagnostico cultural en la empresa. P.

miembros y la congruencia se guardan con el comportamiento organizacional en vías de satisfacer sus objetivos de adaptabilidad externa y conciencia interna.

- I. La cultura es el conjunto de valores y principios básicos comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización, que se manifiestan en diferentes campos, entre los que encontramos lo siguientes:

Conceptual: Ideología/ Filosofía y simbólico: símbolos/ mitos

Conductual: Lenguaje/ Comportamiento no verbal/ Ritual/Formas de interacción

Estructural: Políticas y procedimientos/ Normas (Implícitas y explícitas)/ Sistemas de estatus interno/ Estructura del poder (Liderazgo formal e informal)

Material: Tecnología/ Instalaciones/ Mobiliario/Equipo

A través de estas manifestaciones es como se descubren los valores y principios que las originan. Por esta razón, pueden adoptarse como categorías de análisis cuya descripción se define a continuación. Esto no quiere decir que preguntar directamente a los integrantes de la organización acerca de los valores y principios que la rigen no sea válido, si bien este camino por si solo puede ser peligroso y poco confiable por una serie de razones entre las que destaca el hecho de que las palabras “principios” y “valores” se prestan a interpretaciones muy diversas, y la dificultad que para muchas personas implica ubicarse en niveles superiores de abstracción. Lo ideal es hacer la investigación siguiendo las dos vías en forma paralela, por los motivos que se expondrán en el punto siguiente.

- II. Es preciso distinguir entre la cultura ideal (los valores que la gente cree que tiene o debería tener la organización) y la cultura real(los valores que verdaderamente rigen la conducta organizacional). El diagnostico de la cultura, si ha de ser completo por necesidad debe abarcar ambos aspectos.
- III. Difícilmente la organización tendrá una sola cultura. En la mayoría de los casos es factible encontrar culturas múltiples o subculturas, o bien una cultura dominante a la que subordinan a los demás. Así mismo, es necesario determinar si las diversas subculturas conviven armoniosamente o luchan entre sí para prevalecer. Las interrelaciones entre las subculturas con sus características particulares, sus límites y sus alcances, son un elemento fundamental para comprender la cultura organizacional.
- IV. Como todo proceso de diagnostico el cultural debe también tener una razón de ser. Esto quiere decir que la investigación debe llevar a la acción y no quedarse en el papel. Si se detectan problemas, incongruencias o aspectos disfuncionales, será necesario establecer programas para solucionarlos. Si se identifican fortalezas o aéreas de oportunidad, se deberá actuar para mantener y reforzar las primeras y aprovechar las segundas.

5.1.5 Los seis Procesos de la administración de recursos humanos⁶

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

A. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

B. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

C. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar y satisfacer las necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

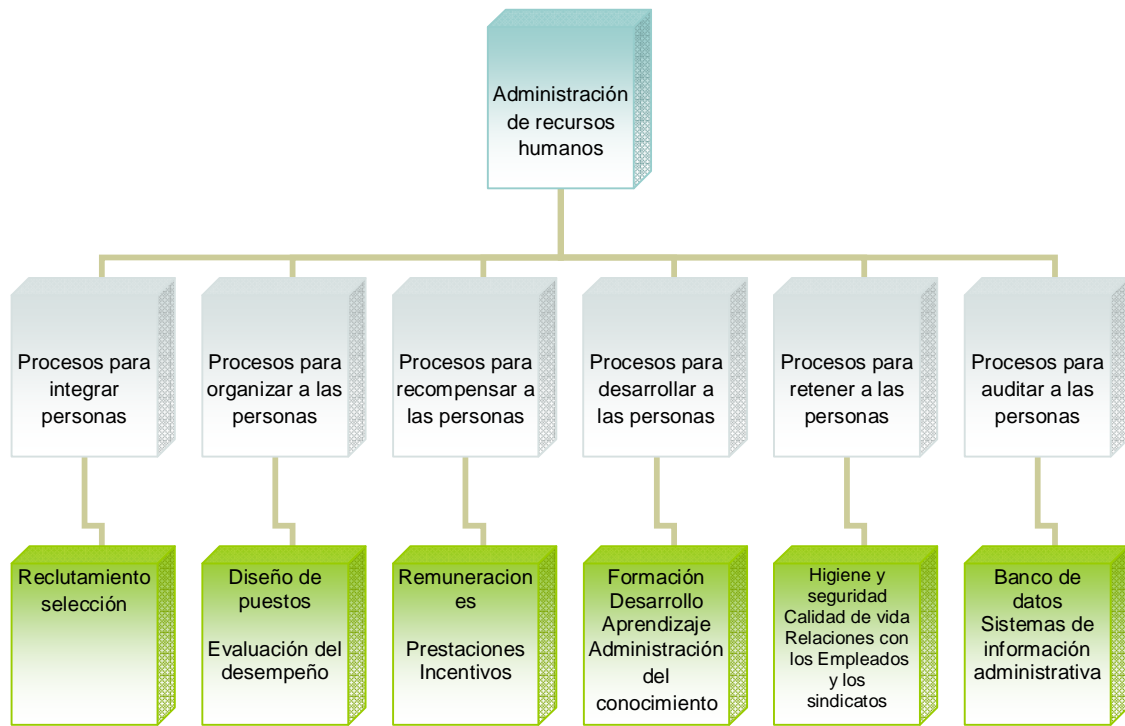
D. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.

E. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

F. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. Ver Grafico 1.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Los seis capítulos de la administración de los recursos humanos. 3 Ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 15-17

Grafico 1. Administración de recursos humanos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Los seis capítulos de la administración de los recursos humanos. 3 Ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 15

5.1.6 Marco conceptual

En el siguiente proyecto se presentan algunos conceptos relevantes que sirven de soporte para facilitar una comprensión clara del lector:

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por los siguientes elementos⁷⁷:

IDEOLOGIA/ FILOSOFIA: Representa la base ideológica de la organización, incluyendo algunos aspectos operativos que supuestamente deben ser congruentes con ella, y la percepción que se tiene de la misma. Los elementos que integran este renglón son:

✓ **La misión:** Propósito fundamental o razón por la que existe la organización. Identifica las necesidades del medio ambiente que la organización debe satisfacer.

⁷⁷ Op. cit., p.49

✓ La filosofía organizacional: Esta determinada por las metas o estrategias básicas, identifica la posición que se pretende que tenga la organización a futuro (si esta buscara ser la más grande, la de mayor crecimiento, la más innovadora, la más productiva, la de mejores productos o servicios etc.).

✓ Filosofía administrativa: Indica cómo se debe operar la organización, incluye tres elementos:

✓ Objetivos: son propósitos específicos y medibles que deberán lograrse en un periodo de tiempo determinado.

✓ Prioridades: Son reglas para la toma diaria de decisiones que ayudan a la organización hacer el mejor uso posible de sus recursos, y a que la gente cuente con un guía respecto a lo que debe hacerse primero.

✓ Programas: Son los conjuntos y actividades interrelacionadas que es menester desarrollar para lograr con éxito las metas y los objetivos

IMAGEN: Es la manera como se percibe el perfil, la impresión que da la organización al interior y al exterior.

HISTORIAS: "Biografía" de la organización, compuesta por hechos, anécdotas y acontecimientos verídicos y comprobables. mas que una manifestación de la cultura es uno de sus principales creadores, de la misma manera que un individuo es en gran parte producto de su historia personal sin embargo, se incluye como categoría de análisis porque puede aportar valiosos elementos para la comprensión de la organización.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para la ejecución del presente proyecto, es la descriptiva, porque mediante esta, se conocieron las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables., y de este modo practicar conocimientos y habilidades adquiridas, para lograr de manera eficiente el resultado que se quiere⁸.

Para desarrollar este proyecto se utilizaron las siguientes técnicas para recolectar la información:

Encuesta basada en los autores como ⁹la Universidad Autónoma de Occidente de Cali, Brian Hobbs¹⁰, Harry Abravanel¹¹ y Horacio Andrade Rodríguez¹² que permitieron evaluar aspectos conceptuales y simbólicos, conductuales, estructurales y materiales de SIESA.

Entrevista semi estructurada. (Pues permite profundizar en las características específicas del candidato de manera libre y flexible, mientras que la entrevista estructurada solo permite realizar comparaciones).

6.1.2 Población y Muestra. En SIESA se realizó un muestreo probabilístico que arrojó el número mínimo de personas a encuestar; para esto se conformo una muestra (n) que aseguró un error estándar menor a 0.015 (suministrado por el

⁸ La investigación descriptiva [En línea]: Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional. de Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer [Consultado 8 de abril de 2010]. Disponible en Internet: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

⁹ María Eugenia Torres, Jenny A Mosquera, Jorge Mauricio Escobar, Harold López, Libardo Paz. Ruth Elizabeth Gutiérrez, Edgar Velasco. Cultura Organizacional: Manifestación de la cultura organizacional, los procedimientos de comunicación estratégica y su influencia en la competitividad de las PYMES del sector alimentos. De la Universidad Autónoma De occidente de Cali.

¹⁰ HOBBS, Brian. Cultura Organizacional, Colombia: Editorial Legis editores S.A de 1992. Capitulo 5.

¹¹ ABRAVANEL, Harry. Cultura Organizacional, Editorial Legis editores S.A de 1992. Capitulo 2.

¹² Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel; Cultura organizacional: Administración de recursos simbólicos y comunicación, México, Editorial Trillas S.A de C.V, 1997. P.107-110

investigador), dado que la población N es aproximadamente de 150 personas y un nivel de confiabilidad de 95%.

Nivel de confianza: 95%

N: 150

Se: 0.015

$$\sigma^2: (Se)^2 = (0.015)^2$$

$$\mathbf{s^2:} p (1 - p) = 0.95 (1 - 0.95)$$

$$= 0.0475$$

Por lo que,

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

$$= \frac{0.0475}{0.000225} = 211$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$= \frac{211}{1 + \frac{211}{150}}$$

$$\mathbf{n = 87}$$

Es decir que para realizar la encuesta se necesita de mínimo 87 personas.

Esta encuesta está dividida por cada uno de los elementos que caracterizan a una cultura (Creencias, símbolos Valores, Historias y leyendas, lenguaje) para facilitar la implementación de normas, valores, formas de pensar que caracterizan a cada uno de los miembros de SIESA y evaluar y conocer en diferentes aspectos cuál es la cultura que se maneja actualmente además de verificar su cumplimiento en la historia y determinar el impacto de la cultura.

Esta encuesta se aplicó aproximadamente al 58% de la organización. VER ANEXO A. Formato de encuesta.

A continuación se hace referencia a los departamentos donde se llevo a cabo:

Tabla 1. No de empleados y muestra por departamentos

Área	No de Empleados	Muestra	%
Administración	8	7	88%
Comercial	6	2	33%
Implementación	23	16	70%
Mercadeo	5	4	80%
Post venta	5	1	20%
Soluciones IT	14	4	29%
Soporte	48	30	62%
Financiera	3	2	67%
Investigación y desarrollo	34	19	56%
Recursos Humanos	4	2	50%
TOTAL	150	87	

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.2.1 Fuentes primarias. Toda la información requerida por el autor será suministrada a través de entrevistas con los dueños de la empresa, Gerente de recursos humanos, Coordinadora de capacitación, Gerente de mercadeo, empleados y documentación concreta por parte de los gerentes de cada departamento.

6.2.2 Fuentes secundarias. Los documentos, fuentes y demás información que será suministrada por la empresa son:

- ✓ La planeación estratégica
- ✓ Información en Internet
- ✓ Siesalizando

6.3 DISEÑO METODOLÓGICO

Los diferentes pasos que se llevarán a cabo para la realización de la investigación en la empresa SIESA S.A son:

6.3.1 Diagnosticar la filosofía organizacional de los fundadores de SIESA y verificar históricamente el cumplimiento:

- ✓ Consideraciones filosóficas de los fundadores
- ✓ Encuesta de Cultura Organizacional para SIESA.
- ✓ Verificación del cumplimiento

6.3.2 Determinar el impacto de la cultura organizacional en SIESA:

- ✓ Impacto Comparativo Entre Fundadores Y Colaboradores
- ✓ Clasificación de los elementos culturales en SIESA
- ✓ Aspectos de mayor impacto de la cultura de SIESA

6.3.3 Proponer estrategias que permitan implementar programas de desarrollo del Talento Humano:

Por último, se analizó y se propusieron estrategias que permitieron implementar programas de desarrollo del departamento de Recursos Humanos, obteniendo como resultado nuevas técnicas a aplicar al personal, creando conciencia de la parte en la que se está bien para continuar de esa manera y en lo que se está fallando para evaluarlo y reestructurarlo.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

SIESA¹³, nace en 1981 como respuesta a un vacío en materia de software empresarial, que se había generado en aquella época, para las organizaciones que habían importado los primeros minicomputadores que llegaron a la región: Cartón Colombia, B.D.F., Sharp, Monark, Sidelpa, Colombina, Roy Alpha, Cementos del Valle, Pulpapel, Delima, Clínica de los Remedios y la FES. Actualmente se encuentra ubicada en el norte de Cali.

Ante la aparición de los primeros microcomputadores a mediados de los años 80, se toma una trascendental decisión estratégica de la organización: trasladar los diseños que ya se habían madurado durante los primeros años; fue así como nació el SISTEMA UNO.

Como respuesta a los nuevos retos que plantea la tecnología cliente/servidor de múltiples capas, desde 1998, se inició un ambicioso proyecto, que hoy, muestra sus primeros frutos: el Sistema ERP UNO ENTERPRISE. Esto los convierte en una de las pocas casas de software que está en capacidad de respaldar a sus clientes, independientemente del entorno tecnológico que seleccione.

El compromiso con los clientes, los ha llevado a diversificar la actividad como desarrolladores de soluciones empresariales, a otros campos, como proveedores de hardware, telecomunicaciones, capacitación y mantenimiento de equipos.

Actualmente, SIESA cuenta con más de 5000 empresas clientes usuarios del sistema UNO, UNO-Enterprise y UNO Pymes, y fortalecidos con el apoyo de más de 250 colaboradores distribuidos en las más importantes ciudades del país: Santiago de Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira.

¹³ Historia Organizacional [En línea]: [Consultado 3 de abril de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.SIESA.com/website/index.php?p=compania/historia&>

7.1 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de software administrativo que brinde información y respaldo a la toma de decisiones gerenciales. Nos apoyamos en la unión del talento de nuestro recurso humano y la mejor tecnología disponible para diseñar, desarrollar e implementar soluciones integrales.

7.2 VISIÓN

Nos vemos como una casa de software reconocida por su gran nivel profesional y apreciado como un aliado estratégico de nuestros clientes en la dirección de sus negocios en Colombia y América Latina.

7.3 VALORES CORPORATIVOS

Vocación de Servicio

Vivimos permanentemente actitudes creativas para entregar más de lo que esperan de nosotros.

Sentido de pertenencia

Creemos firmemente que estamos en el lugar donde nuestros planes de vida se pueden realizar.

Pasión por el conocimiento

Sabemos con certeza que el desarrollo continuo de nuestro talento humano es la base para enfrentarnos a un mundo en permanente cambio.

Espíritu de logro

Amamos los retos, trabajamos con vehemencia y nos sentimos orgullosos de los resultados.

7.4 POLÍTICA DE CALIDAD

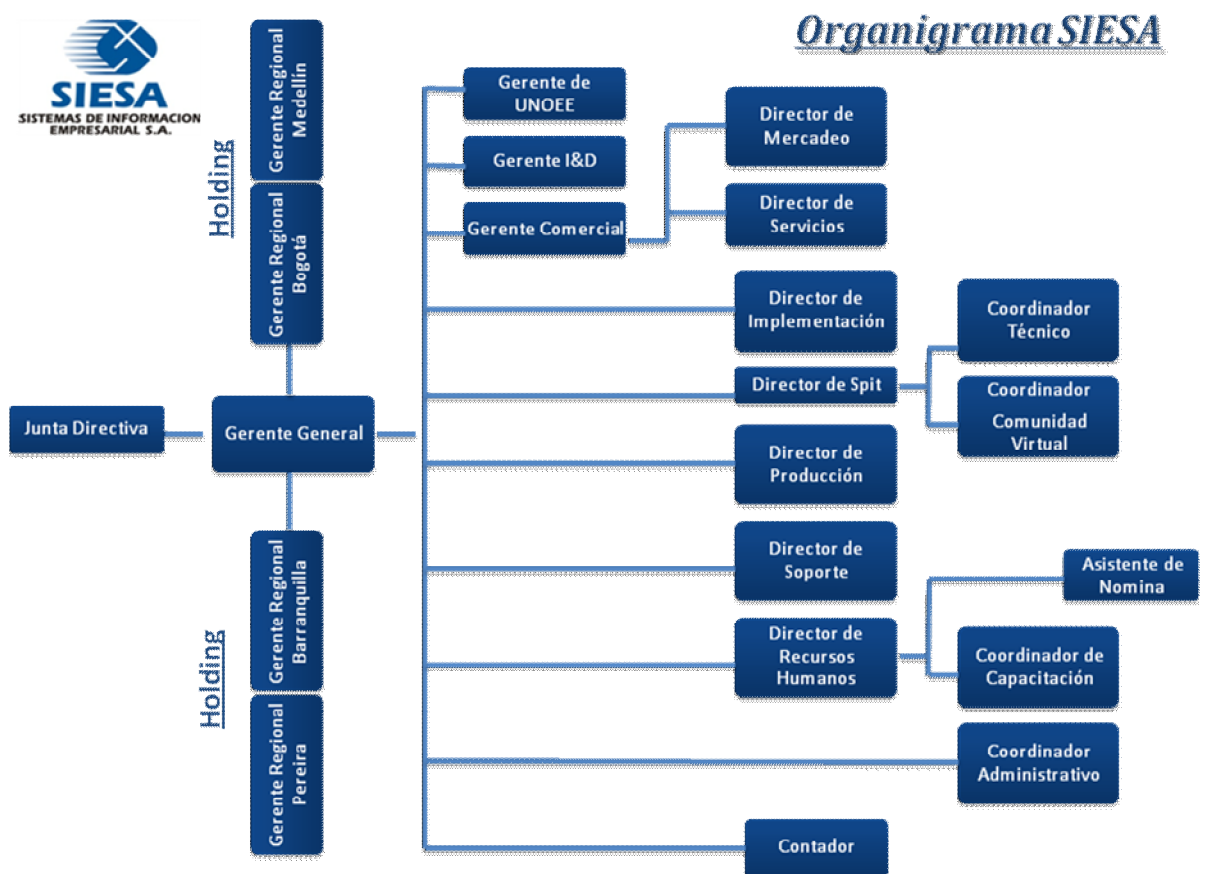
Basados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos productivos, administrativos y de servicio, nos comprometemos a cumplir los requisitos presentes y futuros acordados con nuestros clientes para la satisfacción de sus necesidades; esto nos exige propender por un continuo crecimiento profesional y personal de cada uno de nuestros funcionarios. Lo anterior redundará en beneficio social para nuestros empleados y sus familias, cumplimiento de las normas legales y beneficio económico para nuestros accionistas y proveedores.

7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Virar hacia el modelo de Organización de Aprendizaje.
2. Lanzar cada dos años una nueva versión de los productos actuales
3. Mejorar posicionamiento en sucursales.
4. Estandarizar procesos y certificación ISO 9001:2000.
5. Mejorar la efectividad del soporte.

7.6 ORGANIGRAMA

Grafico 2. Organigrama



La estructura organizacional de SIESA, parte de la junta directiva, la integran (Manuel Barreto- Emilio Arias- Isaac Ilano, Felipe Otoyá-Constanza zafón- Maria Consuelo Meneces- Luis Fernando Plaza-Pablo Otoyá y Gerente general Fernando Otoyá). Quienes se encargan de la supervisión y control de los procesos y normas de la Compañía.

El gerente general dirige la casa matriz ubicada en Santiago de Cali y las cinco sucursales ubicadas en las principales ciudades de Colombia (Bogotá- Medellín- Barranquilla y Pereira); cada sucursal cuenta con un Gerente Regional y sus respectivas áreas, pero desde la sede principal (Cali) se dirige y controla la Contabilidad.

En Cali, para la línea de Negocios SIESA Enterprise y los departamentos de Investigación y desarrollo y Comercial tienen cada uno su Gerente.

Del área Comercial se divide cada uno de los departamentos con su respectivo director.

- ✓ Mercadeo es el encargado de dar a conocer a SIESA en el mercado, posicionarlo como la casa de software numero uno y brindar información al cliente interno sobre lo último en el mundo de la tecnología.

- ✓ Implementación es la encargada de asesorar al cliente e instalar el programa y se divide en 3 centros de costos: Administración- Implementadores -Vendedores de conversión y nuevos.

- ✓ Spit ofrece servicio preventivo y correctivo, permitiendo el normal y continuo funcionamiento del sistema de cómputo.

- ✓ Cuenta con 2 áreas de servicio: Hardware y Mantenimiento. que tienen como propósito la solución de problemas de instalación, configuración, corregir las fallas presentadas en las partes físicas de la máquina. (Disco duro, tarjetas de red, video etc.) Y el correcto funcionamiento del sistema operativo de los equipos amparados en la póliza.

- ✓ Produccion: Se encarga de desarrollar nuevas versiones y dar solución a los requerimientos del cliente.

- ✓ Soporte: El objetivo principal es brindar un servicio integral de soporte a través del contact center, chat, soporte virtual y capacitación virtual.

- ✓ Recursos Humanos: Se encarga de fortalecer el talento humano de SIESA, en todas sus areas (personales y laborales). Está constituido por una asistente de nómina y un departamento de Capacitación, que se encarga de brindar capacitación a los clientes internos y externos de la compañía, buscando con ello mejorar el uso de las herramientas de software, desarrollando planes de formación que garanticen la oportunidad y efectividad de los procesos de aprendizaje.

- ✓ Contabilidad: Se encarga de llevar las cuentas y balances de toda la organización.

Anteriormente, la estructura organizacional de SIESA era burocrática, piramidal y centralizada es decir su departamentalización era de tipo funcional; sin embargo el comportamiento del personal era totalmente lo contrario, pues no existían normas rígidas de comunicación y puestos definidos o limitados, pocos niveles jerárquicos y coordinación centralizada. Con la estructuración del departamento de Recursos Humanos y los cambios del ambiente, hizo que esta estructura se modificara convirtiéndose en una estructura horizontal, de pocos niveles jerárquicos, coordinación descentralizada, nuevos modelos estructurales, mayor capacidad para el procesamiento de información y capacidad razonable para el cambio de innovación.

8. DIAGNOSTICO DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNDADORES DE SIESA Y VERIFICACIÓN HISTORICA DEL CUMPLIMIENTO.

A medida que pasa el tiempo, la economía, el mercado, la tecnología y demás factores que afectan el mercado laboral están cambiando y generando un gran impacto en la cultura organizacional, lo cual hace que se vean en la urgente necesidad de construir modelos de gestión de la cultura.

En SIESA sus fundadores han establecido parámetros concordantes con su direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas de calidad) los cuales deberían estar inmersos en la acción de cada uno de sus trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales trazados.

Otro aspecto determinado por el gerente general es el credo, establecido con el fin de que todos los colaboradores se apropiaran de él, porque se refleja la filosofía a ser transmitida en el desempeño y desarrollo de sus funciones.

A continuación, se determinan los 14 puntos que contiene el credo.

Tabla 2. El credo organizacional

1. Construimos y somos responsables de las excelentes relaciones con nuestros clientes haciendo todo lo posible para que seamos sus aliados estratégicos y siempre estén con SIESA.
2. Conocemos quienes son nuestros clientes: a que se dedican, cuales son los nombres y cargos de los funcionarios contactos, cuales son los productos que les hemos vendido, cual es la plataforma utilizada y cuáles son las características especiales que pudo tener dentro de su implementación.
3. Apreciamos los momentos de verdad con nuestros clientes; sonreímos, estamos en escena, miramos de frente y utilizamos un vocabulario cortés y apropiado. Cuidamos y tenemos orgullo de nuestra apariencia personal.
4. Aplicamos la escucha activa, es decir, colocamos toda nuestra atención a lo que el cliente solicita, nos ponemos en su lugar y validamos su necesidad antes de iniciar o proponer alguna acción.
5. Respondemos en forma cortés brindando la solución adecuada, poniéndonos a su entera disposición en caso de alguna duda.
6. Verificamos y hacemos seguimiento a la efectividad de la respuesta dada.

Continuación tabla 2.

7. Si lo solicitado por el cliente no tiene respuesta inmediata, nos volvemos propietarios de la necesidad hasta su solución final.

8. Hacemos partícipe al cliente, animándolo a manifestar sus opiniones, tanto positivas como negativas, para poder entender y satisfacer sus necesidades; buscamos sus jefaturas para comentar las soluciones propuestas.

9. Somos personas totalmente convencidas de nuestra relación duradera con SIESA, estamos seguros que aquí vamos a lograr nuestros objetivos personales y laborales, es decir, nuestra propuesta de vida. Tenemos un alto sentido de pertenencia.

10. Somos buenos embajadores de SIESA dentro y fuera del sitio de trabajo. Nos sentimos orgullosos de lo que hacemos; de la compañía, de los productos y de los servicios que prestamos. Nos apasiona el poder sentirnos útil sirviendo sin necesidad de recibir nada a cambio.

11. Siempre estamos en actitud de continua capacitación en todas las áreas del conocimiento involucradas en nuestra actividad con el cliente. Nos fascina analizar, resolver y aprender de casos complejos. Nos apasiona el conocimiento.

12. Transmitimos permanentemente nuestro conocimiento y experiencias sin egoísmo, con claridad y sencillez, fundamentándonos en casos reales, bases de datos y talleres, para beneficio de nuestro cliente externo e interno. Nos encanta enseñar.

13. Velamos por un mejoramiento continuo en nuestras áreas de trabajo y estamos comprometidos con ellas para cumplir los objetivos propuestos por SIESA utilizando las metas como medios de superación.

14. Concebimos los problemas como oportunidades para mejorar.

8.1 CONSIDERACIONES FILOSOFICAS DE LOS FUNDADORES

Inicialmente se planteo realizar una entrevista semi estructurada con 7 preguntas para realizarse al dueño de la compañía para conocer cuáles eran y son sus cambios, practicas, fortalezas, debilidades y filosofía desde la creación, evolución y futuro de la organización. (Ver tabla No 3.)

Tabla 3. Preguntas a aplicar en la entrevista al dueño de SIESA

Reto	Desde su creación	Actualmente	A futuro
Cuáles han sido los principales cambios que ha tenido SIESA desde sus inicios			
Cual fue, es y será la filosofía de SIESA			
Defina en una palabra o frase a SIESA			
Qué nivel de profesionalización ha alcanzado la Empresa en sus distintas fases de desarrollo			
Cuáles son las prácticas que se conservan desde los inicios de la Empresa			
Cuáles son las debilidades que encuentra en SIESA en cuanto a la cultura organizacional			
Cuáles son las fortalezas que encuentra en SIESA en cuanto a la cultura organizacional			



Con el gerente general se establecieron durante el desarrollo del proyecto 3 citas que por la complejidad de su cargo y funciones demandando aplazamiento constante y por lo tanto como no se pudo realizar personalmente fue necesario retomar el guion presentado por el señor Fernando Otoya en el evento del lanzamiento de la nueva imagen realizado el 19 Noviembre de 2010.

A continuación Se destacan los 4 aspectos relevantes desde sus inicios, evolución actual, futuro próximo y definición:

Tabla 4. Opinión del dueño de SIESA

CREACIÓN	EVOLUCIÓN ACTUAL	FUTURO	DEFINICION
En 1981, cuando inicio operaciones, SIESA efectuó inversiones en materia tecnológica para llenar ese vacío existente en el mercado.	Hoy día existe una infraestructura logística y de comunicaciones, que garantiza un permanente soporte a sus usuarios con personal altamente capacitado.	Con procesos de investigación se prepara desde ahora a los entornos de trabajo que estarán vigentes en el futuro. Para ello invierte continuamente en sistemas de última generación y fortalece relaciones con socios estratégicos, líderes en innovación tecnológica.	SIESA es una sola compañía, una sola marca, un solo equipo, una sola solución de cara a los clientes por que JUNTOS SOMOS UNO.
Líderes en el mercado y alcanzar objetivos cada vez más altos	SIESA es un equipo que potencia el valor de las personas y su excelencia, trabajando en su formación, generándole conocimiento e innovación.	Unificar el portafolio de productos y servicios bajo una sola marca sombrilla, es decir pasar de ser Sistema Uno, Uno Enterprise y Uno Pymes a una sola compañía con una sola Marca SIESA. Esta marca amparará a los productos y servicios de la Compañía.	

Continuación tabla 4.

CREACIÓN	EVOLUCIÓN ACTUAL	FUTURO	DEFINICION
	<p>SIESA es una empresa que en casi 30 años ha ampliado su portafolio de soluciones y servicios, así como sus clientes, usuarios y empleados. Son más de 5.000 empresas líderes en los principales sectores económicos de Colombia que han adoptado con éxito nuestras soluciones de negocios, mas de 20 mil usuarios y alrededor de 300 colaboradores distribuidos en las más importantes capitales industriales del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira.</p>		
	<p>SIESA como compañía ha sufrido diversos cambios, de imagen y de fondo.</p>		
			

8.2 VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO

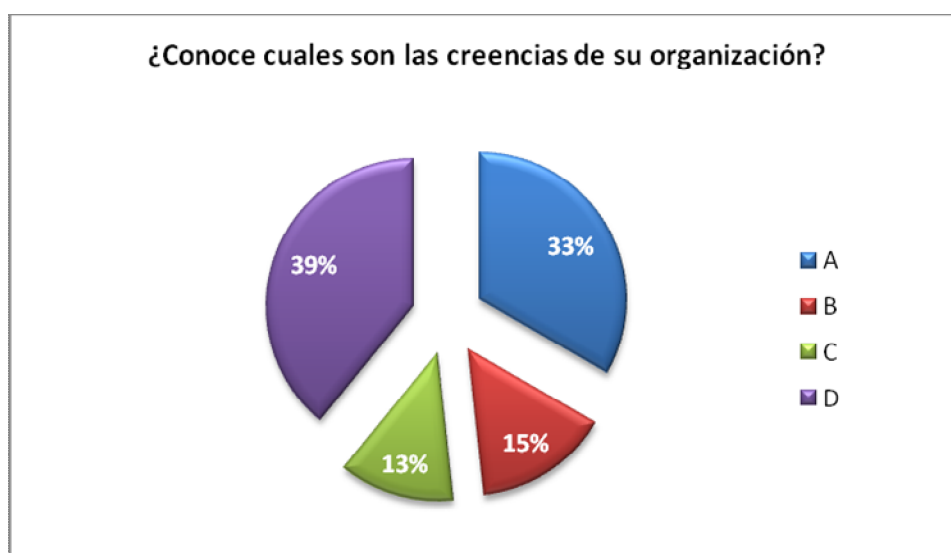
Con el fin de determinar cuál es la cultura actual que existe en SIESA, se realizó un análisis para cada una de las preguntas, pues fue importante para conocer y evaluar los Creencias, símbolos, valores, historias y lenguaje.

De la información obtenida en el cuestionario aplicado a 87 colaboradores de SIESA, se obtuvieron los siguientes datos:

8.2.1 Creencias. Las 4 primeras preguntas de la encuesta hacen referencia a las creencias organizacionales.

8.2.1.1 Tabulación y análisis.

Grafico 3. Creencias de la organización



- A. No identifica con claridad las creencias de la organización
- B. En el discurso informal se manifiestan algunas creencias que pueden cambiar dependiendo de la situación que se presente.
- C. Las creencias están escritas, claramente definidas, pero no hay formas claras para que los colaboradores se apropien de ellas.
- D. Se sigue y se identifican en el discurso informal y formal las creencias, se organizan ceremonias de refuerzo para estos. Los colaboradores tienen apropiado en su lenguaje y comportamiento las creencias que trascienden la organización.

Uno de los datos más representativos o útiles para la presente investigación, es identificar las creencias de los colaboradores, pues se logra conocer la identidad y esencia de la compañía. Permitiendo fijar los límites de la identidad como equipo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Se observa que el 39% de los colaboradores siguen e identifican en el discurso formal e informal las creencias y se organizan ceremonias de refuerzo para estos. Los colaboradores tienen apropiado en su lenguaje y comportamiento las creencias que trascienden en la organización.

Sin embargo el 33% de los empleados no identifican con claridad las creencias de SIESA.

Grafico 4. Creencias identificadas



- A. Excelente Relación con los clientes (Conoce a que se dedican, cuales son los nombres y cargos de los funcionarios contactos, cuales son los productos que se les ha vendido, cual es la plataforma utilizada y cuáles son las características especiales que pudo tener dentro de su implementación.
- B. SIESA mantiene una Escucha activa, respuesta Cortes y efectividad en la respuesta con el cliente
- C. Las personas de la Compañía están totalmente convencidas de una relación duradera con SIESA, están seguros que ahí van a lograr los objetivos personales y laborales, es decir, su propuesta de vida. Tienen un alto sentido de pertenencia
- D. El personal de SIESA se siente como buenos embajadores dentro y fuera del sitio de trabajo. Orgullosos de lo que hacen, apasionados por el poder de sentirse útiles sirviendo sin necesidad de recibir nada a cambio.

Se encuentra que el 40% del personal está totalmente convencido de una relación duradera con SIESA, están seguros que ahí van a lograr los objetivos personales y laborales, es decir, su propuesta de vida. Tiene un alto sentido de pertenencia.

Mientras que el 31% ven que SIESA mantiene una escucha activa, respuesta cortés y efectividad en la respuesta con el cliente.

Solo El 4% reconoce todas las opciones como las creencias que se tienen.

Grafico 5. Pasión por el conocimiento

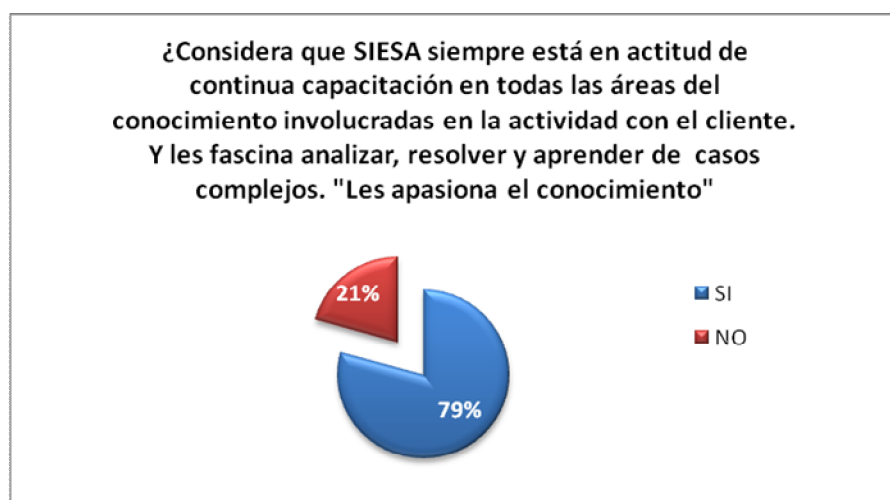
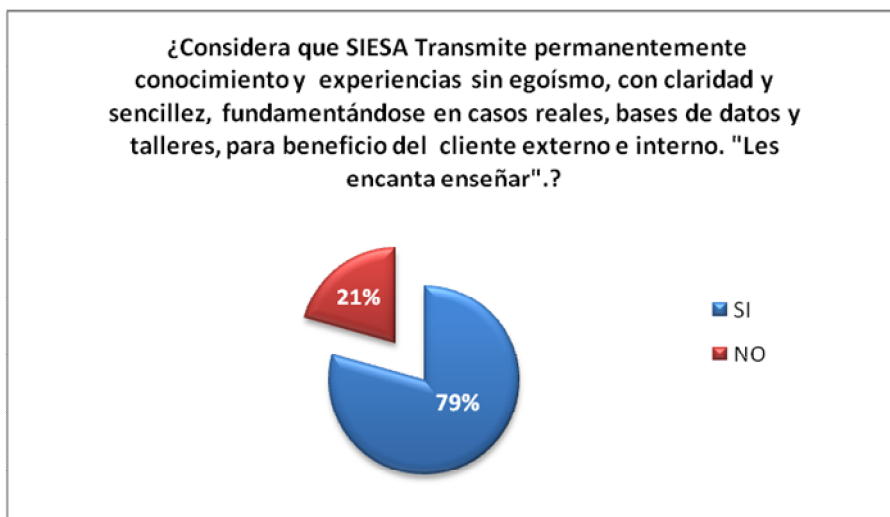


Grafico 6. Les encanta Enseñar

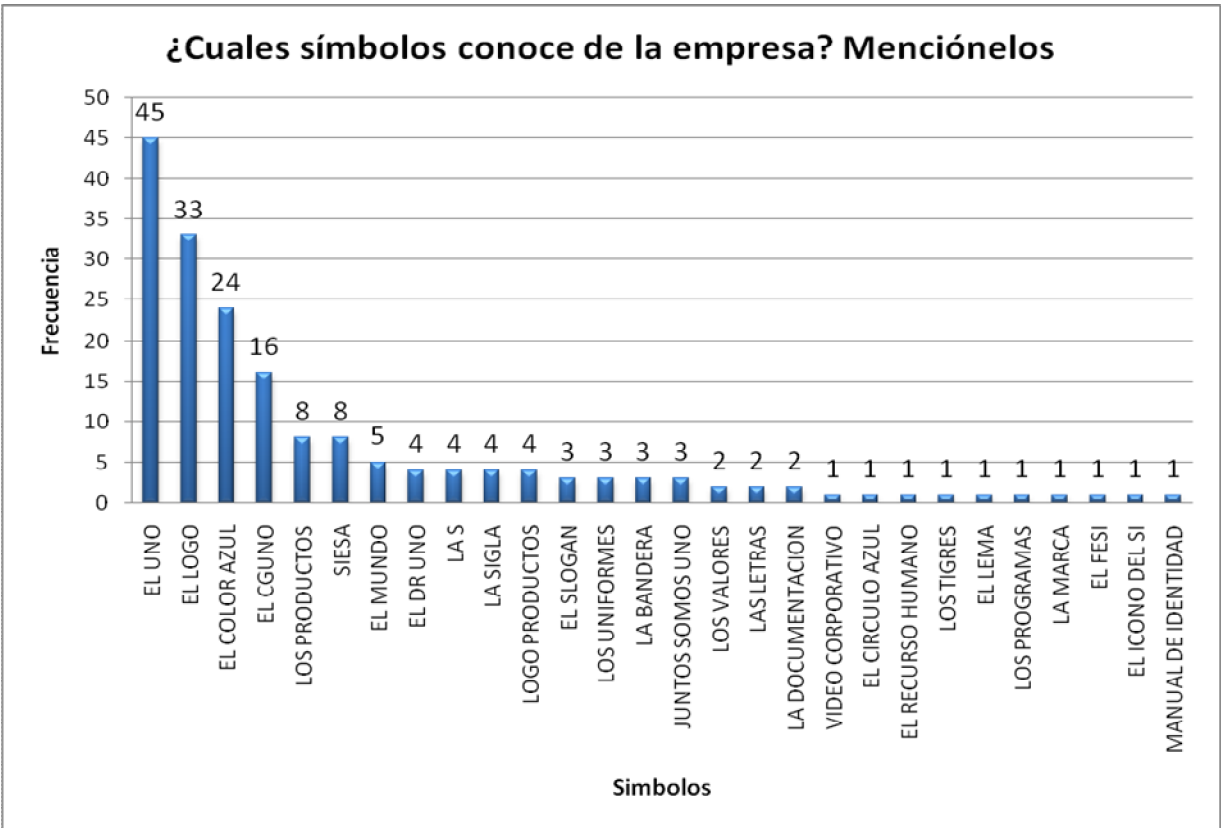


El 79% considera que SIESA siempre está en actitud de continua capacitación en todas las áreas del conocimiento involucradas en la actividad con el cliente. Y les fascina analizar, resolver y aprender de casos complejos. "Les apasiona el conocimiento" así mismo transmiten permanentemente conocimiento y experiencias sin egoísmo, con claridad y sencillez, fundamentándose en casos reales, bases de datos y talleres, para beneficio del cliente externo e interno. "Les encanta enseñar". Mientras que tan solo el 21% respondió lo contrario.

8.2.2 Símbolos. Las preguntas 5 y 6 de la encuesta hacen referencia a aspectos importantes de la cultura.

8.2.2.1 Tabulación y análisis.

Grafico 7. Símbolos

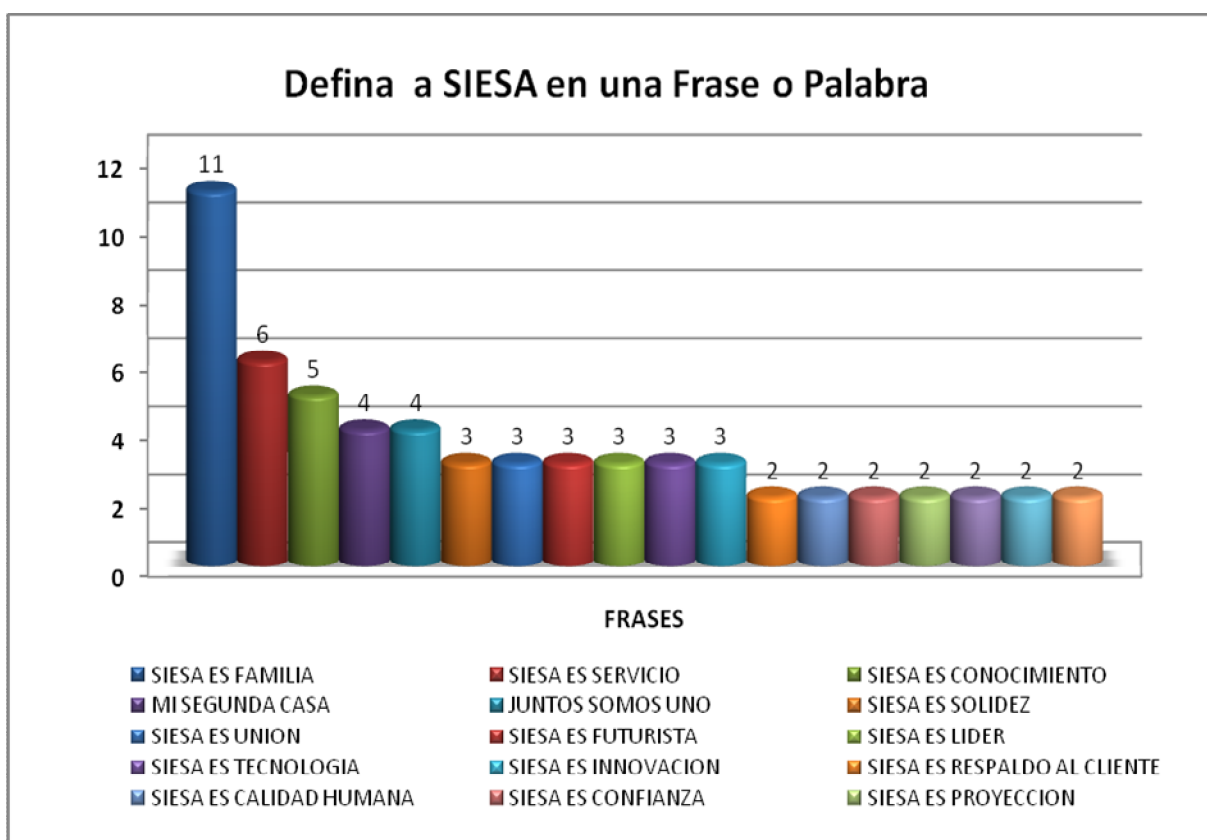


En SIESA la cultura corporativa se manifiesta y se expresa de muchas maneras según los elementos que la integran, sin embargo, los resultados de las encuestas demuestran que el símbolo que más relacionan e identifican es el UNO, esto se debe a que durante los 30 años que lleva la empresa consolidada ha manejado en su portafolio de productos el nombre y Numero UNO; sin tener en cuenta que en

Noviembre de 2010 se realizó un cambio de imagen e identidad corporativa, incorporando el UNO dentro del nombre.

Entre los que más identifican como símbolos en SIESA se presentan también el logo anterior y el color azul; es decir que el estar en contacto con la imagen, el interior de la empresa, los productos y demás factores, hacen que estimulen y generen una identidad y opinión de la empresa.

Grafico 8. Definición de SIESA



En general los encuestados definen a la compañía como una familia, conocimiento y servicio, esto podría presentarse debido a que es una empresa familiar prestadora de servicio, además de estar orientada a la gestión del conocimiento; tiene como uno de sus valores “pasión por el conocimiento”.

Es decir, que el personal imagina estas definiciones tomando conciencia a través de sus creencias, vivencias y experiencias. Poniéndole sentido a la organización.

A demás se encontraron otras definiciones a destacar en el cuadro 3.

Cuadro 3. Definición de SIESA

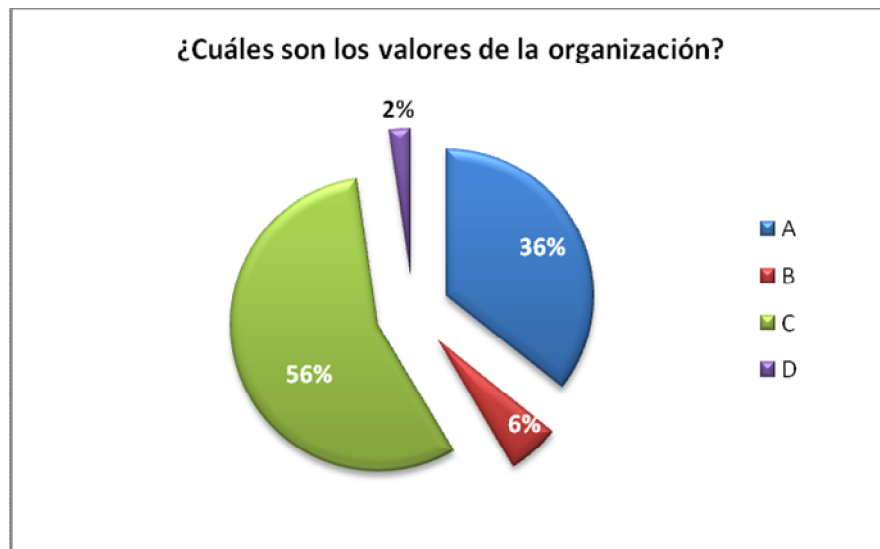
➤ Siesa es Evolución	➤ Siesa es Contundencia
➤ Siesa es un Romance	➤ Siesa es Grandeza
➤ Siesa es Bienestar	➤ Donde puedo cumplir mis sueños
➤ Siesa es Compromiso-seriedad y seguridad	➤ Siesa es Búsqueda continua a la excelencia
➤ Somos una Familia que trabaja y contribuye al crecimiento de nuestra Colombia	➤ Siesa es un mundo de negocio y oportunidades
➤ Siesa es Pasión	➤ Siesa es Vanguardia tecnológica
➤ Siesa es Emprendimiento para la creación de nuevas herramientas	➤ Siesa es Aprendizaje continuo
➤ Siesa es Oportunidad	➤ Siesa es Futuro y presente
➤ Uno	➤ Siesa es Rumbo a la excelencia
➤ Siesa es Estabilidad Laboral	➤ Siesa es la Empresa del conocimiento continuo apoyada en el sentido de pertenencia y en equipo
➤ Siesa es Altamente capaz de resolver cualquier problemática de los clientes	➤ Siesa es éxito
➤ Siesa es Solución integral basada en tecnología, información, asesoría y soporte	➤ Siesa es Cobertura
➤ Siesa es Perseverancia y continuidad	➤ Una gran familia conformada por personas que trabajan sin recelos por un fin común: el servicio.
➤ Siesa es Colaboración	➤ Siesa es una fortaleza a pesar de todo
➤ Siesa es Aliado Tecnológico	➤ Siesa es una familia unida, exitosa y progresiva
➤ Siesa es Comercial	➤ Juntos podemos hacer q todo sea mejor
➤ Siesa es Trabajo	

8.2.3 Valores. En este punto se trabajaron las preguntas 7,8 y 9 en donde se evaluó parte del direccionamiento estratégico (los valores).

Los gráficos 9, 10, 11 y 12 (¿Cuáles son los valores de la organización?- ¿Se siente identificado con los valores?- ¿cual cambiara y por qué?) Están relacionados con un solo elemento que son los valores, por tal motivo el análisis se integro.

8.2.3.1 Tabulación y análisis

Grafico 9. Valores Corporativos



- A. Vocación de Servicio - Pasión por el conocimiento - Espíritu de logro - Sentido de pertenencia
- B. Vocación de Servicio - Sentido de pertenencia - Pasión por el conocimiento - Trabajo en equipo
- C. Innovación - Cercanía - Solidez - Liderazgo
- D. Pasión por el conocimiento - Espíritu de logro - Trabajo en equipo - Orientación hacia el servicio al cliente

Grafico 10. Se identifica con los Valores de SIESA

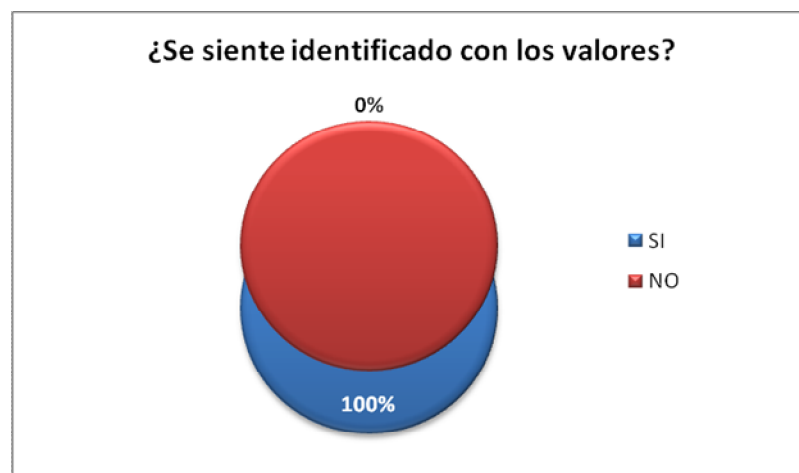
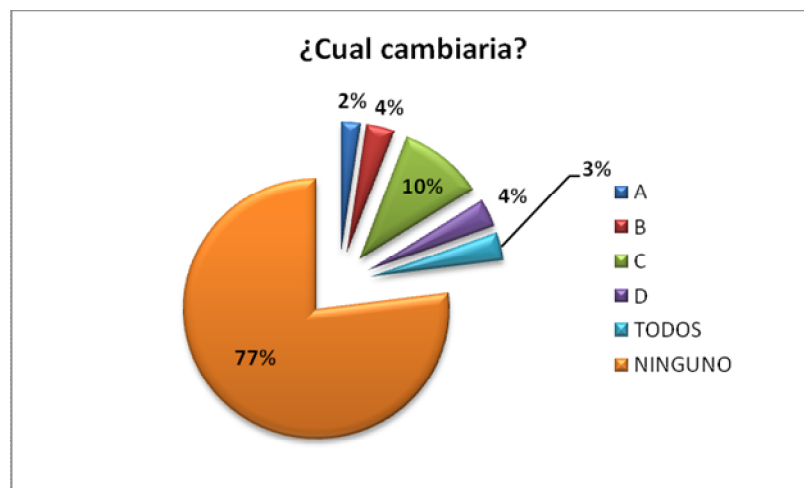


Grafico 11. Cambio de Valores



- A. Vocación de Servicio
- B. Pasión por el conocimiento
- C. Espíritu de logro
- D. Sentido de pertenencia

Tabla 5. Porque cambiaria los valores

¿Cual Cambiaria y porque?	No
Ya estos valores no son	7
Hay personas que no lo tienen	3
Describe lo que es SIESA	3
Sería importante destacar que somos una empresa de servicio	1
Porque no siento que sea realmente mencionado por la compañía	1
Crear conciencia de que lo que afecte la empresa nos afecta a todos, ya que somos un equipo	1
Esta resumido en vocación al servicio	1
Porque son acordes con la actividad de la empresa	1
Hay departamentos en los que hay que capacitar mas a sus funcionarios	1
Debería ser una palabra o frase con fuerza y contundencia(Concreta)	1
Porque cada uno sintetiza todo lo que nosotros queremos	1

Continuación tabla 5.

¿Cual Cambiaria y porque?	No
No lo cambiaria, pero si sugiero que se trabaje más este valor con cada uno de los funcionarios de siesa	1
Porque en los otros ya abarca el espíritu de logro, deberían agregar algo referente a la persona humana(integración-apoyo)	1
Porque están acorde a los principios de cada uno	1
Porque nuestros servicios dependen de nuestra actitud hacia el servicio para crecer	1
Lo cambiaría por innovación tecnológica	1
porque todos forman un todo	1
Los logros pueden ser en diversas áreas, factores, etc. Seria mejor buscar uno que se identifique plenamente por una acción especifica	1
Todos son necesarios para el progreso de la empresa	1
Los valores van con los principios de SIESA y su gente	1
Ya estos valores no son pero se deben fortalecer	1
No dice nada que pueda imaginar sobre la Compañía	1
No Es Concreta Esta Pregunta , Espíritu De Logro No Tiene Sentido Sentirse Grande En Servir Si No Te Valoran	1

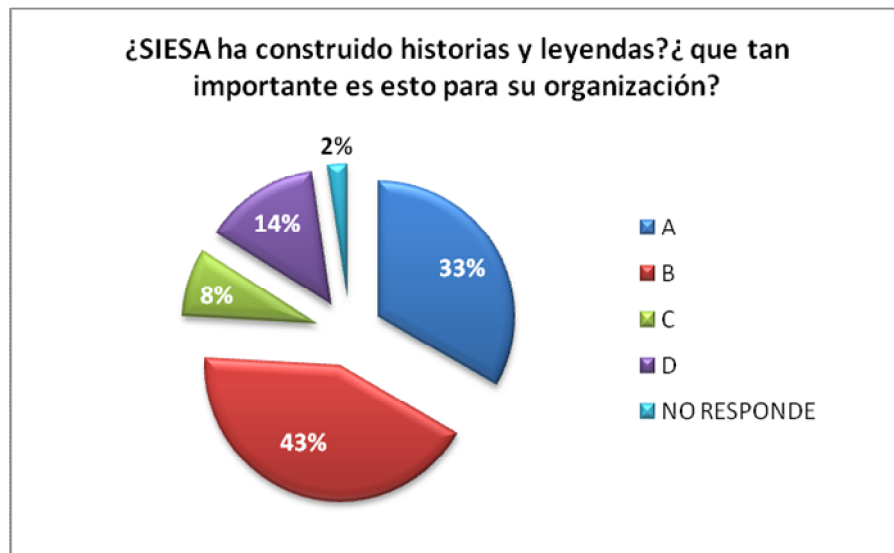
El 59% respondió que los valores corporativos son: Innovación - Cercanía - Solidez- Liderazgo. Y el 100% de la organización se siente identificados con ellos lo cual hace que el 77% no deseen realizar cambios en ninguno de ellos.

Sin embargo alguna de las razones que sustentan del porqué no se debe cambiar ni mejorar, es porque los valores cambiaron y los que aparecen en la opción de la pregunta (Vocación de Servicio - Pasión por el conocimiento - Espíritu de logro - Sentido de pertenencia) están desactualizados.

8.2.4 Historias y leyendas. En la pregunta 10 se menciona uno de los elementos más importantes de la cultura de una empresa las historias y leyendas existentes.

8.2.4.1 Tabulación y análisis

Grafico 12. Historias y leyendas



- A. Las personas de SIESA se ven motivados por escribir historias de manera informal, pues los directivos no respaldan este tipo de actividades.
- B. Se escriben historias, reconocen héroes motivadores de conductas ideales. En ocasiones es informal pero la mayoría de las acciones tienen respaldo institucional.
- C. Se escriben historias, reconocen héroes motivadores de conductas ideales. De manera formal y tienen respaldo institucional en todo momento.
- D. Tiene por escrito las leyendas, historias de héroes (colaboradores que ejemplifiquen los valores), archivo histórico y fotográfico

El 43% de los colaboradores manifiesta que en SIESA se escriben historias y se reconocen héroes motivadores de conductas ideales. En ocasiones es informal pero la mayoría de las acciones tienen respaldo institucional.

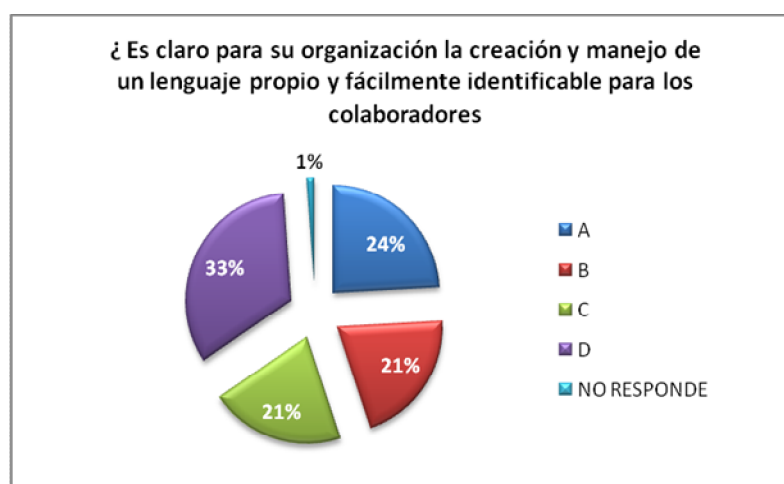
El personal relaciona historias y leyendas con los comunicados que envía el departamento de comunicaciones por correo informando a toda la compañía que uno de los colaboradores ha sido reconocido por su buen desempeño académico o alguna actividad deportiva. Pero no existen historias que narren sucesos y eventos que alguna vez hayan ocurrido en la organización ni se realiza ningún tipo de reconocimiento al personal por su buena labor o por su desempeño en alguna actividad dentro de la organización.

No obstante el 33% dice todo lo contrario, es decir que las personas se ven motivadas por escribir historias de manera informal, pero los directivos no respaldan este tipo de actividades.

8.2.5 Lenguaje. En este punto se menciona la pregunta 11 de la encuesta anexada, se trabajó la forma de comunicación y lenguaje utilizado en la organización.

8.2.5.1 Tabulación y análisis

Grafico 13. Lenguaje



- A. El lenguaje utilizado en la organización es informal, directo, la comunicación privilegia lo oral, los colaboradores utilizan jergas, dichos y apodos en todos los niveles, los subalternos llaman por su profesión o cargo a sus superiores.
- B. El lenguaje utilizado en SIESA es principalmente informal, indirecto aunque en ocasiones es directo. La comunicación privilegia lo oral en la mayor parte del tiempo, los aspectos más importantes se tratan de manera escrita. Los colaboradores utilizan jergas, dichos o apodos de manera informal. Los subalternos solo llaman por su profesión o cargo a sus superiores frente a clientes o públicos externos.
- C. Lenguaje utilizado en SIESA es formal, directo, la comunicación privilegia lo oral y lo escrito dependiendo de la prioridad. Los colaboradores utilizan jergas, dichos o apodos de manera informal y solo entre el nivel de operarios. Los subalternos llaman a sus directivos por su profesión o cargo motivado por sus superiores o solo frente a clientes o públicos externos.
- D. El lenguaje utilizado en SIESA es formal, directo la comunicación privilegia lo escrito (cartas, memos, formatos, solicitudes o e- mails, informes o actas), los colaboradores no utilizan jergas, dichos o apodos, cada uno es llamado por su nombre y no por su profesión o cargo.

El 33% opina que el lenguaje utilizado en SIESA es formal, directo la comunicación privilegia lo escrito (cartas, memos, formatos, solicitudes o e-mails, informes o actas), los colaboradores no utilizan jergas, dichos o apodos, cada uno es llamado por su nombre y no por su profesión o cargo.

Sin embargo el 24% considera que el lenguaje utilizado en la organización es informal, directo, la comunicación privilegia lo oral, los colaboradores utilizan juergas, dichos y apodos en todos los niveles, los subalternos llaman por su profesión o cargo a sus superiores.

Si bien es cierto, el lenguaje y la comunicación sirven para comunicar o expresar situaciones. Por lo general, los empleados antiguos son el medio de comunicación para los nuevos lo cual es bueno para la organización pues hace más fácil asimilar la cultura interna. Sin embargo, se debe tener cuidado con esto pues a veces pueden ser rumores o chismes lo que ocasionaría al nuevo colaborador actuar y pensar de manera diferente haciendo que la cultura varié o cambie.

8.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

De acuerdo a la tabulación y análisis de la encuesta realizada, se hallaron las siguientes consecuencias:

8.3.1 Creencias.

- ✓ Las creencias se deben reforzar y enfatizar pues muchos no las identifican claramente.
- ✓ La compañía no conoce en su totalidad el credo de la organización.
- ✓ De acuerdo a los resultados de la encuesta a un que no fue el mayor puntaje el 21% considera que la información, conocimiento y experiencias no son compartidas sin egoísmos es decir, que no les gusta enseñar; así mismo piensan que no están en continua capacitación ni les gusta analizar, resolver y aprender de casos complejos, es decir que no les apasiona el conocimiento lo cual indica que se debe tener en cuenta este porcentaje en el momento de realizar las capacitaciones o requerir alguna información y así se puedan sientan parte de ello.

8.3.2 Símbolos. De acuerdo a la filosofía del gerente se puede deducir que él quiere que sus empleados reflejen y muestren que SIESA es una empresa de talla mundial, sin embargo el personal no lo ve ni refleja, pues ellos no tiene inmerso esa filosofía u objetivo organizacional a largo plazo. Lo cual indica que se debe enfatizar y fomentar permanentemente a través de símbolos que manifiesten que SIESA es protagonista de talla mundial, para que permitan a aquellos que los emplean proveer parte de su significado y puedan traducirse en su comportamiento y acción.

8.3.3 Valores. Existe una confusión entre los valores corporativos y los valores de la marca. Pues el personal cree que los valores corporativos (Vocación de Servicio - Pasión por el conocimiento - Espíritu de logro - Sentido de pertenencia) fueron sustituidos por los valores de la marca. Esto se debe a que no hubo claridad en el momento de explicar cuáles eran los valores de la marca cuando se realizó el lanzamiento de la misma.

8.3.4 Historias y leyendas. No existen historias que narren sucesos y eventos que alguna vez hayan ocurrido en la organización ni se realiza ningún tipo de reconocimiento al personal por su buena labor o por su desempeño en alguna actividad dentro de la organización.

8.3.5 Lenguaje. Se observa que no existe claridad en las diferentes formas de comunicación que se maneja en SIESA, esto se puede haber presentado debido a que apenas se estructuró el departamento de Comunicaciones lo cual indica que los formatos y medios de comunicación aun no se han estructurado ni definido en su totalidad, además el personal ha variado en los últimos meses.

9. DETERMINAR EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SIESA.

Para iniciar este capítulo es fundamental realizar la comparación entre la opinión del gerente Vs los empleados, para así ver de manera más clara que tan alineados se encuentran, posteriormente realizar la clasificación de los elementos culturales por parte de los colaboradores para finalmente identificar los aspectos de mayor impacto de la cultura de SIESA.

9.1 IMPACTO COMPARATIVO ENTRE FUNDADORES Y COLABORADORES

Es importante hacer un reconocimiento entre la percepción del gerente y la de los colaboradores frente a cómo ven a SIESA. Ver cuadro No.1

Cuadro 1. Impacto comparativo entre fundadores y colaboradores

	GERENTE	COLABORADORES
Como ven a SIESA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Como un equipo que potencia el valor de las personas y su excelencia, trabajando en su formación, generándole conocimiento e innovación. ✓ Como Organización orientada a la gestión del conocimiento en todas las áreas. ✓ Como Protagonista de Talla Mundial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas de la compañía están totalmente convencidas de una relación duradera con SIESA, están seguros que ahí van a lograr los objetivos personales y laborales, es decir, su propuesta de vida. Tienen un alto sentido de pertenencia. ✓ SIESA siempre está en actitud de continua capacitación en todas las áreas del conocimiento involucradas en la actividad con el cliente.
Como Definen a SIESA	SIESA es una sola compañía, una sola marca, un solo equipo, una sola solución de cara a los clientes por que JUNTOS SOMOS UNO.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SIESA es Familia, servicio y conocimiento. ✓ SIESA es UNO

La relación existente entre la filosofía del Gerente y los colaboradores es similar pues ambos ven a SIESA como una compañía generadora de conocimiento. Esto podría presentarse debido al objeto social, a sus valores, al mercado en el que se encuentra y al alto sentido de pertenencia encontrado en los resultados de la encuesta.

Sin embargo, definen a SIESA diferente; el gerente ve a SIESA como un todo integrado por (marca, productos y servicios) pero el personal la reconoce solo como familia, por el ambiente de integración que existe pero identifican la marca, los productos y los servicios no como un aspecto integral.

Los empleados identifican el número UNO como símbolo y no como la visión que tiene el gerente de que JUNTOS SOMOS UNO. Lo que induce a pensar que todavía falta cortar esa brecha de resistencia al cambio e intensificar la nueva imagen y el lema.

9.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN SIESA

Los elementos culturales que se tomaron como referencia para llevar a cabo la clasificación de la cultura organizacional fueron creencias, símbolos, valores, historias y lenguaje. Soportado con las preguntas realizadas en la encuesta.

A continuación se muestra la clasificación de los elementos culturales de SIESA S.A:

Tabla 6. Clasificación de la cultura según los colaboradores

Clasificación				
Creencias	Valores	Lenguaje	Símbolos	Historias
Relación duradera con SIESA	Innovación	Formal	El uno	Se escriben historias y se reconocen héroes motivadores de conductas ideales. En ocasiones es informal pero la mayoría de las acciones tienen respaldo institucional
Están seguros que ahí van a lograr los objetivos personales y laborales	Cercanía	Directo	El Logo	
Mantiene una escucha activa, respuesta cortés y efectividad en la respuesta con el cliente	Solidez	Escrito	El Color Azul	
Está en actitud de continua capacitación en todas las áreas del conocimiento involucradas en la actividad con el cliente	Liderazgo	No utilizan jergas, dichos o apodos	El CGUNO	

Continuación tabla 6.

Clasificación				
Creencias	Valores	Lenguaje	Símbolos	Historias
Transmiten permanentemente conocimiento y experiencias		Cada uno es llamado por su nombre y no por su profesión o cargo	Los Productos	El personal relaciona historias y leyendas con los comunicados que envía el departamento de comunicaciones por correo informando a toda la compañía que uno de los colaboradores ha sido reconocido por su buen desempeño académico o alguna actividad deportiva

9.3 ASPECTOS DE MAYOR IMPACTO DE LA CULTURA DE SIESA

Para SIESA los aspectos que generan mayor impacto en la cultura organizacional son las creencias, símbolos, valores, lenguaje e historias, pues con esto se reflejan los paradigmas administrativos y laborales en los colaboradores.

Cuadro 2. Aspectos de mayor impacto de la cultura de SIESA

POSITIVO	NEGATIVO
El 39% de los Colaboradores identifican las creencias y sienten que son reforzadas	El 33% de los empleados no identifican con claridad las creencias de la Organización
Los colaboradores tienen apropiado en su lenguaje y comportamiento las creencias que trasciende la Organización	No conocen ni tienen claro cuáles son los valores de la organización
Tienen un alto sentido de pertenencia (Relación duradera con SIESA y cumplimiento de Objetivos)	No conocen el credo de SIESA
Al 79% del personal le apasiona el Conocimiento	El 33% dice que las personas se ven motivadas por escribir historias de manera informal, pero los directivos no respaldan este tipo de actividades

Continuación Cuadro 2.

Al 79% del personal le encanta Enseñar	El 24% considera que el lenguaje utilizado en la organización es informal, directo y la comunicación privilegia lo oral
La mayoría ven a SIESA como una familia	
El 43% opina que en la organización se escriben y se reconocen las leyendas e historias de manera informal y en la mayoría de los casos tienen respaldo institucional	
El 33% dice que el lenguaje utilizado en SIESA es formal - directo y la comunicación es escrita.	
El 33% de los colaboradores observan que no se utilizan jergas, dichos o apodos; cada uno es llamado por su nombre y no por su profesión o cargo.	

10. ESTRATEGIAS PARA LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Es fundamental implementar una Cultura Organizacional basada en los principios de SIESA, para que así se vea reflejado en el desempeño de los colaboradores contribuyendo a la misión y visión de la compañía.

Para SIESA los programas de desarrollo del talento humano más importantes son:

Cuadro 3. Programas de desarrollo del talento humano.

Procesos para integrar personas	Procesos para organizar a las personas	Procesos para recompensar a las personas	Procesos para desarrollar a las personas	Procesos para retener a las personas
Conocimiento de la empresa	Evaluación del desempeño	Motivación del empleado	Capacitación	Salud Ocupacional
Reclutamiento y selección de personal		Promoción y ascenso	Comunicación interna	Bienestar Social
				Clima Organizacional

De acuerdo a lo dicho en el marco teórico sobre los procesos de la administración de Recursos Humanos, a continuación se muestra en la tabla 7. La propuesta de las estrategias para implementar programas de desarrollo del talento humano:

Tabla 7. Estrategias para programas de desarrollo del talento humano

Procesos para integrar personas		
CATEGORIA	DESCRIPCION	ESTRATEGIA
Conocimiento de la Empresa	Enfocar y alinear a los trabajadores en el conocimiento total de que es lo que hace y para qué. Pues en SIESA a penas se está implementando el proceso de inducción lo cual indica que existe un alto porcentaje de personas que no conoce el 100% de la Compañía	Realizar capacitaciones que estén dirigidas por líderes que estén inspirando y motivando a la gente, que sepan que pasa en el mundo y que tengan claro cuál es el objetivo de la organización.

Continuación tabla 7.

CATEGORIA	DESCRIPCION	ESTRATEGIA
Reclutamiento y Selección de Personal	El proceso de selección y reclutamiento permite vincular al candidato idóneo para los cargos que la empresa requiera	Verificar anualmente las necesidades de personal requeridos en cada departamento, con el fin de garantizar la vinculación de una persona que con el cumplimiento de los objetivos trazados facilite el crecimiento y desarrollo.
Procesos para organizar a las personas		
Evaluación del Desempeño	Un sistema de desempeño claramente definido, promueve y mejora el recurso humano, para conocer el rendimiento de cada uno, frente al cumplimiento de los objetivos planteados	Realizar evaluación del desempeño trimestralmente, para conocer el grado de contribución de cada uno al cumplimiento de los objetivos del departamento.
Procesos para recompensar a las personas		
Motivación del empleado	La motivación permitirá a la persona desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, dependiendo del manejo que se le dé.	Realizar campañas de motivación y reconocimiento; pues hace que los empleados se sientan más a gusto con su trabajo y que están contribuyendo conjuntamente con la empresa. Mensualmente estimular al trabajador con un reconocimiento en el logro de los objetivos.

Continuación tabla 7.

CATEGORIA	DESCRIPCION	ESTRATEGIA
Promoción y ascenso	Desarrollar, fomentar y premiar la formación de los empleados es cada vez más importante pues mejora no solo su desempeño laboral si no su calidad de vida.	Las promociones y ascensos para los trabajadores se realizaran acordes a los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño trimestrales El personal mejor evaluado anualmente, se le dará un porcentaje en el aumento de su remuneración. (El porcentaje será definido por el jefe directo y gerente general)
Procesos para desarrollar a las personas		
CATEGORIA	DESCRIPCION	ESTRATEGIA
Capacitación	Es fundamental que el personal de las casas de software esté actualizado en las últimas versiones tecnológicas con el fin de posicionar la empresa en el mercado.	Fomentar programas de capacitación a los colaboradores para desarrollar conocimientos y habilidades específicos en el mejoramiento de su cargo. Realizar un diagnóstico semestral para determinar las necesidades de formación requeridas por cada uno de los empleados y así diseñar la programación de los seminarios.
	Mantener al personal informado de los proyectos, objetivos, misión, filosofía, valores, y estrategias, hace que se sienten parte de ella.	Crear historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes. Implementar una campaña que aclare al personal cuales son los valores corporativos y de marca, para que los empleados puedan ver, conocer y entender con claridad cuáles son y así mejorar el desarrollo de las funciones y comportamientos de ellos.
Comunicación interna		

Continuación tabla 7.

Procesos para retener a las personas

CATEGORIA	DESCRIPCION	ESTRATEGIA
Salud ocupacional	Contribuye al desarrollo del trabajador para efectuar en un ambiente agradable sus funciones previniendo riesgos que afecten el desempeño de su cargo	Aprovechar las reuniones del Copaso para definir los programas para mejorar las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo y pausas activas.
		Efectuar los exámenes de prevención anualmente para los trabajadores principalmente en las áreas de soporte, soluciones IT e investigación y desarrollo acordes al mapa de riesgos.
Bienestar social	SIESA debe desarrollar lineamientos que permitan asegurar el bienestar de cada uno de los colaboradores, con el propósito de mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida para captar el mejor talento humano.	Realizar un diagnóstico socio económico de los colaboradores actuales, y actualizarlo cuando se vincule un nuevo funcionario.
		Reconocimiento de días especiales
		Creación de un plan apoyo vacacional
Clima Organizacional	Contar con un ambiente laboral adecuado contribuye mejorar el desarrollo eficaz de las actividades.	Buscar convenios con entidades como gimnasios y centros de belleza, para generar conciencia de la importancia mantener la salud física mental
		Efectuar anualmente una medición del clima organizacional, con el fin de identificar el impacto de los programas del desarrollo del personal para su mejoramiento

11. CONCLUSIONES

El diagnóstico cultural permitió distinguir entre la cultura ideal (valores que creen tener) y la cultura real (valores que rigen la conducta). Para tomar medidas de acción y establecer programas para solucionar los problemas o aspectos disfuncionales que se hallaron.

El Conocer e identificar la alineación frente a la opinión de los fundadores y los colaboradores permitió a la compañía medir el grado de apropiación que tienen los empleados logrando una sinergia entre los departamentos.

Las creencias, valores, historias y leyendas de las personas son las que afectan el enfoque y desarrollo de las actividades de la organización pues de ahí parten los paradigmas y comportamientos que hace que el colaborador se resista al cambio, por ende se deben crear estrategias que las transformen en organizaciones flexibles.

La implementación de los procesos propuestos en este proyecto favorecen el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva (eficiente + eficaz) al estar más comprometida. Cuando los trabajadores conocen la gestión estratégica de la organización y ven como mejora cada día gracias a su empeño y colaboración, se sienten parte de la organización y se logra crear una Familia organizativa.

Identificar cual es la cultura y proponer estrategias para implementar programas de talento humano en SIESA, orienta y guía a que el recurso humano cuente con excelentes herramientas para mejorar el conocimiento y sentido de pertenencia de la organización, aumentar la cooperación y eficiencia organizacional.

Estos procesos deben contar con la participación y compromiso del gerente general y de Recursos Humanos, ya que de estas dependen en gran parte del éxito del mismo.

12. RECOMENDACIONES

Se recomienda destacar el credo de la organización, con el fin de dar a conocer a los colaboradores las creencias de SIESA de tal manera que logren reconocer e identificar en que cree su organización afianzando así en su comportamiento y desempeño laboral.

La empresa debe fomentar programas sobre las estrategias planeadas, para que la cultura organizacional este acorde a la misión y visión de SIESA, y sus trabajadores desempeñen su labor enfocada a la filosofía y razón de ser de la empresa.

Conforme al análisis de la cultura organizacional, se puede decir que SIESA debe desarrollar nuevos procesos y técnicas en el departamento de Recursos Humanos, de tal manera que permita mejorar y reforzar la planeación estratégica.

Se debe continuar con la estructuración del departamento de comunicaciones y dar a conocer los tipos, formas y protocolos de comunicación de tal manera que se estipulen claramente los parámetros comunes que direccionen el que hacer en un momento determinado en la organización.

Socializar los resultados obtenidos de esta caracterización de la cultura de SIESA S.A. con el gerente general con el fin de constatar con él las apreciaciones de los colaboradores sobre los cinco elementos de la cultura.

Se recomienda continuar desarrollado las diferentes estrategias propuestas para cada uno de los procesos del área de Gestión Humana continuando con el convenio institucional.

13. BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, Harry. Cultura Organizacional, Editorial Legis editores S.A de 1992. Capitulo 2.

Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio (1997) Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación, México, Editorial Trillas S.A de CV.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Los seis capítulos de la administración de los recursos humanos. 3 Ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 15-17

Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo [en línea]. España. Abraham Nosnik Ostrowiak. 2005 [consultado 09 de Febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://books.google.com/books?id=rpihhdQoRP4C&pg=PA50&dq=filosofia+organizacional&hl=es&ei=UutSTYubEcSBIafulNHWcG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

FERNÁNDEZ Collado Carlos. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. México: Trillas, 1991.

Historia Organizacional [En línea]: [Consultado 3 de abril de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.SIESA.com/website/index.php?p=compania/historia&>

HOBBS, Brian. Cultura Organizacional, Colombia: Editorial Legis editores S.A de 1992. Capitulo 5.

La investigación descriptiva [En línea]: [Consultado 8 de abril de 2010]. Disponible en Internet: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.

María Eugenia Torres, Jenny Alexandra Mosquera V, Ruth Gutiérrez, Jorge Escobar, Harold Reina y Claudia Hung. Manifestación de la cultura organizacional, los procesos de comunicación estratégica y su influencia en la competitividad en las Pymes de Santiago de Cali. En la Universidad Autónoma de Occidente, 2010. Proyecto de investigación.

SEMINARIO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PROFESORA MARIA EUGENIA TORRES UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE, CALI. Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio Cultura organizacional: El diagnostico cultural en la empresa. P

ANEXO A. Formato de encuesta.

CULTURA ORGANIZACIONAL SIESA	
<p>Esta encuesta ha sido diseñada con el fin de recolectar información concreta que permita reconocer los grandes elementos de la organización, las subculturas, lenguaje y comunicación que se está manejando actualmente. Su ayuda como empleado en este proceso será muy útil. Por favor, responda de la manera más sincera y objetiva que pueda.</p> <p>¡Muchas Gracias!</p>	
<p>Instrucciones: Para cada uno de los ítems que aparecen a continuación, marque <u>sólo una</u> casilla, según sea su opinión acerca de cómo funciona ese aspecto.</p>	
Nombre:	_____
Cargo:	_____
Área:	_____
A. Creencias	
1. ¿Conoce cuales son las creencias de su organización?	
<p>a) No identifica con claridad las creencias de la organización</p> <p>b) En el discurso informal se manifiestan algunas creencias que pueden cambiar dependiendo de la situación que se presente.</p> <p>c) Las creencias están escritas, claramente definidas, pero no hay formas claras para que los colaboradores se apropien de ellas.</p> <p>d) Se sigue y se identifican en el discurso informal y formal las creencias, se organizan ceremonias de refuerzo para estos. Los colaboradores tienen apropiado en su lenguaje y comportamiento las creencias que trascienden la organización.</p>	

Continuación anexo A.

2. ¿Dentro de las creencias que se tienen? ¿Con cuál o cuáles se siente?
<p>a) Excelente Relación con los clientes (Conoce a que se dedican, cuales son los nombres y cargos de los funcionarios contactos, cuales son los productos que se les ha vendido, cual es la plataforma utilizada y cuáles son las características especiales que pudo tener dentro de su implementación.</p> <p>b) SIESA mantiene una Escucha activa, respuesta Cortés y efectividad en la respuesta con el cliente</p> <p>c) Las personas de la Compañía están totalmente convencidas de una relación duradera con SIESA, están seguros que ahí van a lograr los objetivos personales y laborales, es decir, su propuesta de vida. Tienen un alto sentido de pertenencia</p> <p>d) El personal de SIESA se siente como buenos embajadores dentro y fuera del sitio de trabajo. Orgullosos de lo que hacen, apasionados por el poder de sentirse útiles sirviendo sin necesidad de recibir nada a cambio.</p>
3. ¿Considera que SIESA siempre está en actitud de continua capacitación en todas las áreas del conocimiento involucradas en la actividad con el cliente? Y les fascina analizar, resolver y aprender de casos complejos. "Les apasiona el conocimiento"
<p>a) Si</p> <p>b) No</p>
4. Considera que SIESA Transmite permanentemente conocimiento y experiencias sin egoísmo, con claridad y sencillez, fundamentándose en casos reales, bases de datos y talleres, para beneficio del cliente externo e interno. "Les encanta enseñar".
<p>a) Si</p> <p>b) No</p>
B. Simbolismos
5. ¿Cuales símbolos conoce de la empresa? Menciónelos
<p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p> <p>d)</p>
6. ¿Defina la empresa en una frase o palabra?

Continuación anexo A.

C. Valores					
7. ¿Cuáles son los valores de la organización?					
<p>a) Vocación de Servicio - Pasión por el conocimiento - Espíritu de logro - Sentido de pertenencia</p> <p>b) Vocación de Servicio - Sentido de pertenencia - Pasión por el conocimiento - Trabajo en equipo</p> <p>c) Innovación - Cercanía - Solidez- Liderazgo</p> <p>d) Pasión por el conocimiento - Espíritu de logro - Trabajo en equipo - Orientación hacia el servicio al cliente</p>					
8. ¿Se siente identificado con los valores?					
<p>a) SI</p> <p>b) NO</p>					
9. ¿Cual cambiaria y porque?					
<p>a) Vocación de Servicio</p> <p>b) Pasión por el conocimiento</p> <p>c) Espíritu de logro</p> <p>d) Sentido de pertenencia</p>	<table border="1" style="width: 100px; height: 100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>				
<p>¿Porque? _____</p>					
D. Historias					
10. ¿SIESA ha construido historias y leyendas? ¿Qué tan importante es esto para su organización?					
<p>a) Las personas de SIESA se ven motivados por escribir historias de manera informal, pues los directivos no respaldan este tipo de actividades.</p> <p>b) Se escriben historias, reconocen héroes motivadores de conductas ideales. En ocasiones es informal pero la mayoría de las acciones tienen respaldo institucional.</p> <p>c) Se escriben historias, reconocen héroes motivadores de conductas ideales. De manera formal y tienen respaldo institucional en todo momento.</p> <p>d) Tiene por escrito las leyendas, historias de héroes (colaboradores que ejemplifiquen los valores), archivo histórico y fotográfico</p>					

Continuación anexo A.

E. Comunicación y lenguaje
11. ¿Es claro para su organización la creación y manejo de un lenguaje propio y fácilmente identificable para los colaboradores?
<p>a) El lenguaje utilizado en la organización es informal, directo, la comunicación privilegia lo oral, los colaboradores utilizan jergas, dichos y apodos en todos los niveles, los subalternos llaman por su profesión o cargo a sus superiores.</p> <p>b) El lenguaje utilizado en SIESA es principalmente informal, indirecto aunque en ocasiones es directo. La comunicación privilegia lo oral en la mayor parte del tiempo, los aspectos más importantes se tratan de manera escrita. Los colaboradores utilizan jergas, dichos o apodos de manera informal. Los subalternos solo llaman por su profesión o cargo a sus superiores frente a clientes o públicos externos.</p> <p>c) Lenguaje utilizado en SIESA es formal, directo, la comunicación privilegia lo oral y lo escrito dependiendo de la prioridad. Los colaboradores utilizan jergas, dichos o apodos de manera informal y solo entre el nivel de operarios. Los subalternos llaman a sus directivos por su profesión o cargo motivado por sus superiores o solo frente a clientes o públicos externos.</p> <p>d) El lenguaje utilizado en SIESA es formal, directo la comunicación privilegia lo escrito (cartas, memos, formatos, solicitudes o e- mails, informes o actas), los colaboradores no utilizan jergas, dichos o apodos, cada uno es llamado por su nombre y no por su profesión o cargo.</p>

Notas:

Creencia: Se define como toda proposición o idea reconocida como verdadera por los miembros de una cultura.

Símbolo: Objetos, Frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el sustrato inconsciente de la organización y representa sus valores y principios más arraigados.

Mito: Interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización que conforman una especie de historia sagrada con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos aquellos elementos que explican figurativamente porque y como la organización llego a ser lo que es.